



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Letras y Ciencias Humanas
Escuela Profesional de Comunicación Social

Comunicación en la transformación de conflictos socioambientales. Experiencia profesional en el Proyecto Dialoga

INFORME PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación
Social

AUTOR

Candida MENESES GARAGUNDO

ASESOR

Lic. Franz Jesús PORTUGAL BERNEDO

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Meneses, C. (2019). *Comunicación en la transformación de conflictos socioambientales. Experiencia profesional en el Proyecto Dialoga*. Informe Profesional para optar título profesional de Licenciada en Comunicación Social. Escuela Profesional de Comunicación Social, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

Código Orcid del autor (dato opcional): NO TENGO

Código Orcid del asesor o asesores (dato obligatorio): 0000-0002-1681-2236

DNI del autor: 43803062

Grupo de investigación: NO PERTENECE

Institución que financia parcial o totalmente la investigación:
AUTOFINANCIADO

Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación. Debe incluir localidades y coordenadas geográficas

LIMA, APURIMAC, AREQUIPA Y CAJAMARCA

Año o rango de años que la investigación abarcó:

2011-2013

ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL

"Año de La Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad"

ACTA DE SUSTENTACIÓN CON INFORME PROFESIONAL

En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los dieciséis días del mes de diciembre de dos mil diecinueve, siendo las 11:30 horas, con la Presidencia de la Lic. Rosa Cusipuma Arteaga, los miembros del Jurado: la Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo, el Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado y su asesor, el Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo, se reunieron con la finalidad de escuchar la exposición de Informe Profesional titulado: "COMUNICACIÓN EN LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EL PROYECTO DIALOGA", que la bachiller CANDIDA MENESES GARAGUNDO, ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social. La Presidenta del Jurado invitó a la bachiller a exponer su Informe Profesional. Concluida la exposición la bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

Terminada la sustentación se procedió a la calificación, resultando aprobada como Sobresaliente con la calificación de Diecinueve (19).

La Presidenta manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciada en Comunicación Social a la bachiller CANDIDA MENESES GARAGUNDO.

Siendo las 13:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.



Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo
Jurado Informante



Lic. Rosa Cusipuma Arteaga
Miembro / Presidenta



Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado
Jurado Informante



Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo
Asesor

*A mis padres por enseñarme a ver la crisis
como oportunidad.*

*“La paz no se escribe con letras de sangre, sino
con la inteligencia y el corazón”.*

Juan Pablo II

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1 CAPÍTULO I: EL QUEHACER PROFESIONAL | 12 |
| 1.1 Identificación | 12 |
| 1.2 Organización donde se realizó el quehacer | 14 |
| 1.2.1 Breve reseña de la historia de SASE Instituto | 14 |
| 1.2.2 Sentido de propósito de la organización | 15 |
| 1.2.3 Política de gestión | 16 |
| 1.2.4 Colectivo y Proyecto Dialoga | 16 |
| 1.3 Objetivos del Proyecto Dialoga | 18 |
| 1.4 Objetivos de comunicaciones | 18 |
| 1.4.1 Objetivo general | 18 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 18 |
| 1.5 Público objetivo | 19 |
| 1.6 Estrategias de trabajo | 23 |
| 1.6.1 Comunicación organizacional | 23 |
| 1.6.2 Información | 24 |
| 1.6.3 Capacitación | 24 |
| 1.6.4 Promoción del diálogo | 24 |
| 2 CAPÍTULO II: LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA | 25 |
| 2.1 Objeto de sistematización | 25 |
| 2.2 Objetivos de la sistematización | 27 |
| 2.3 Espacio temporal | 28 |
| 3 CAPÍTULO III: EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN | 29 |
| 3.1 Comunicación | 29 |
| 3.1.1 Comunicación interpersonal | 30 |
| 3.1.2 Comunicación intercultural | 31 |

| | | |
|---------|--|----|
| 3.1.3 | Comunicación organizacional..... | 32 |
| 3.1.4 | Comunicación de riesgo..... | 33 |
| 3.1.5 | Comunicación para el Desarrollo | 35 |
| 3.2 | Transformación de conflictos socioambientales | 37 |
| 3.2.1 | Aproximación al concepto de conflictos | 37 |
| 3.2.2 | Conflictos socioambientales | 40 |
| 3.2.3 | Transformación de conflictos | 41 |
| 3.2.4 | Diálogo..... | 44 |
| 4 | CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN..... | 47 |
| 4.1 | Etapas del proceso de sistematización..... | 47 |
| 4.2 | Fuentes de información registrada..... | 48 |
| 5 | CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN..... | 49 |
| 5.1 | Presentación..... | 49 |
| 5.2 | Contextos de la experiencia..... | 50 |
| 5.2.1 | Contexto nacional | 50 |
| 5.2.1.1 | Contexto de la región Apurímac | 52 |
| 5.2.1.2 | Contexto de la zona sur y la región Arequipa | 53 |
| 5.2.1.3 | Región Cajamarca | 54 |
| 5.2.2 | Contexto institucional | 57 |
| 5.3 | Análisis de la experiencia..... | 58 |
| 5.3.1 | Primera etapa: comunicación que genera organización..... | 58 |
| 5.3.1.1 | Alineamiento de las instituciones socias..... | 58 |
| 5.3.1.2 | Construcción de elementos de identidad vinculados al diálogo..... | 61 |
| 5.3.1.3 | Elaboración de los canales de comunicación | 66 |
| 5.3.2 | Segunda etapa: fortalecimiento de capacidades para el diálogo..... | 69 |
| 5.3.2.1 | Capacitación en comunicación interpersonal para el relacionamiento constructivo..... | 69 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 5.3.3 | Funcionamiento de los espacios de diálogo..... | 75 |
| 5.3.4 | Tercera etapa: desarrollo de una campaña de promoción del diálogo | 95 |
| 5.3.5 | Cuarta etapa: comunicación en la culminación del proyecto | 99 |
| 5.3.5.1 | Elaboración del video testimonial..... | 99 |
| 5.3.5.2 | Organización del evento de presentación de resultados del proyecto . | 101 |
| 6 | CAPÍTULO VI: BALANCE DE LA EXPERIENCIA | 103 |
| 6.1 | Lecciones aprendidas..... | 103 |
| 6.2 | Hallazgos | 105 |
| 6.3 | Tareas pendientes | 106 |
| 6.4 | Aportes | 107 |
| 6.4.1 | A nivel teórico-conceptual..... | 107 |
| 6.4.2 | A nivel profesional..... | 107 |
| 6.4.3 | A nivel instrumental..... | 108 |
| 6.4.4 | A nivel social | 108 |
| 7 | CONCLUSIONES..... | 109 |
| 8 | RECOMENDACIONES | 111 |
| 9 | REFERENCIAS | 113 |
| 10 | ANEXOS | 120 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Dimensiones de la transformación de los conflictos | 43 |
| Tabla 2. Situación del entorno del proyecto | 57 |
| Tabla 3. Estructura de material de capacitación | 66 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Logotipo del Instituto SASE..... | 15 |
| <i>Figura 2.</i> Roles de las organizaciones en el Proyecto Dialoga | 17 |
| <i>Figura 3.</i> Organigrama del Proyecto Dialoga | 17 |
| <i>Figura 4.</i> Objetivos del Proyecto Dialoga | 18 |
| <i>Figura 5.</i> Zonas de intervención del Proyecto Dialoga | 20 |
| <i>Figura 6.</i> Cantidad de líderes capacitados - 2011 al 2013..... | 21 |
| <i>Figura 7.</i> Cantidad de líderes capacitados por regiones | 21 |
| <i>Figura 8.</i> Asistencia a las capacitaciones del proyecto | 22 |
| <i>Figura 9.</i> Plataforma de diálogo en la ciudad de Arequipa | 22 |
| <i>Figura 10.</i> Encuentro de Comité de Monitoreo Ambiental..... | 23 |
| <i>Figura 11.</i> Principales hitos comunicacionales | 28 |
| <i>Figura 12.</i> Parámetros de la sociedad de riesgo | 34 |
| <i>Figura 13.</i> Proceso de Gestión del Riesgo según la ISO 31000:2009..... | 34 |
| <i>Figura 14.</i> Tipos de conflictos..... | 38 |
| <i>Figura 15.</i> Etapas del conflicto..... | 39 |
| <i>Figura 16.</i> Transformación de conflictos según Lederach | 42 |
| <i>Figura 17.</i> Modelo iceberg del diálogo | 45 |
| <i>Figura 18.</i> Portadas aparecidas durante el proceso electoral presidencial del 2011. Diarios El Comercio (25/03), Perú21 (14/04), Correo (27/03) y La Primera (15/05).... | 55 |
| <i>Figura 19.</i> Modelo de comunicación del Proyecto Dialoga..... | 59 |
| <i>Figura 20.</i> Reunión de coordinación de integrantes..... | 61 |
| <i>Figura 21.</i> Isotipo del Proyecto Dialoga | 64 |
| <i>Figura 22.</i> Blog institucional..... | 68 |
| <i>Figura 23.</i> Pasos de la metodología de capacitación..... | 70 |
| <i>Figura 24.</i> Sesiones de capacitación del proyecto..... | 71 |
| <i>Figura 25.</i> Dinámica grupal en la capacitación de líderes sociales..... | 75 |
| <i>Figura 26.</i> Participación de los líderes en el GDMDS | 76 |
| <i>Figura 27.</i> Participación del viceministro de Gestión Ambiental, Mariano Castro | 78 |
| <i>Figura 28.</i> Plataforma de diálogo en Lima..... | 80 |
| <i>Figura 29.</i> Plataforma de diálogo en la ciudad de Arequipa | 80 |
| <i>Figura 30.</i> Plataforma de diálogo en la ciudad de Abancay..... | 81 |
| <i>Figura 31.</i> Participación del facilitador del conflicto Conga en encuentro de líderes ... | 82 |

| | |
|--|-----|
| <i>Figura 32.</i> Línea de tiempo caso Apurímac Ferum..... | 84 |
| <i>Figura 33.</i> Línea de tiempo caso Suyamarca | 87 |
| <i>Figura 34.</i> Línea de tiempo caso Conga (Cajamarca) | 91 |
| <i>Figura 35.</i> Línea de tiempo caso Cerro Verde (Arequipa)..... | 94 |
| <i>Figura 36.</i> Video campaña por el diálogo | 98 |
| <i>Figura 37.</i> Video de cierre del proyecto | 101 |

INTRODUCCIÓN

El presente informe de sistematización recoge una experiencia de comunicación aplicada a la transformación de conflictos socioambientales. Este documento es el resultado de la experiencia profesional de quien escribe en el Proyecto Dialoga, el cual fue realizado por cinco instituciones expertas en la materia—Instituto SASE, CARE Perú, Red Social, Labor y ProDiálogo— que en alianza y con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) lo desarrollaron entre los años 2011 y 2013. Se escribe a partir de la experiencia que se desarrolló en los departamentos de Apurímac, Arequipa y Cajamarca, las cuales son zonas con una gran dinámica minera y tienen diferencias socioculturales marcadas.

Esta sistematización consta de seis capítulos, donde se analizaron la comunicación y la transformación de los conflictos en la experiencia desarrollada en el Proyecto Dialoga. En el primer capítulo se explica el quehacer profesional y se detalla la naturaleza de la organización, asimismo, cómo se conformó la alianza de las cinco organizaciones para la formulación y gestión del proyecto. También se definen las funciones llevadas a cabo, los objetivos organizacionales, el público objetivo y las estrategias de trabajo.

Posteriormente, en el segundo capítulo se describe el objeto de sistematización de la experiencia profesional. Del mismo modo se delimita el periodo de observación y los criterios de justificación que conllevaron al establecimiento de los objetivos.

Luego, en el tercer capítulo se profundiza el marco conceptual en el cual se apoya y analiza la experiencia. Además, se aborda la comunicación social no solo como herramienta, sino también como proceso que aporta al manejo y la transformación de los conflictos socioambientales. Para elaborar este marco conceptual se utilizaron como referentes teóricos a personas e instituciones reconocidas en el campo de investigación.

Seguidamente, en el cuarto capítulo se detalla la metodología de la sistematización de la experiencia, lo que permite extraer y evidenciar el conocimiento que se encuentra

en la práctica, así como teorizar y cuestionar de una manera contextualizada el rol de la comunicación en escenarios de conflictividad.

Por otra parte, el quinto capítulo corresponde al resultado del análisis de la experiencia. En este apartado se toma el marco teórico y se enfatiza en aquellos elementos clave que afectaron el trabajo, así como también en los elementos que hicieron posible el reconocimiento del aporte de la comunicación. A partir del análisis que se lleva a cabo se logra aprender reflexionando todo el proceso.

Finalmente, en el sexto capítulo se da paso a la descripción de los resultados de la experiencia profesional, se presentan las lecciones aprendidas, los hallazgos y las conclusiones que aportarán tanto a la academia, al proceso metodológico y a la organización en sí, como a la mejora del trabajo del comunicador social en conflictos socioambientales.

CAPÍTULO I: EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1 Identificación

El quehacer profesional de este informe se basa en el trabajo que realicé como comunicadora social del Proyecto Dialoga, el cual fue desarrollado por el Instituto Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo (que en adelante será nombrado por sus iniciales, SASE), en alianza con CARE Perú, Red Social, Labor y ProDiálogo.

El Proyecto Dialoga tuvo como objetivo contribuir a la generación de cambios personales y colectivos que son necesarios para la transformación positiva de los conflictos, la promoción del diálogo y la cultura de paz en el Perú. A diferencia de otros proyectos vinculados a los conflictos sociales, este proyecto trabajó tanto con las instituciones públicas, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y organismos de cooperación internacional, como con comunidades cercanas a proyectos mineros y a personas que están vinculadas a los conflictos socioambientales en la promoción del diálogo; sin restringir su participación por tener una posición a favor o en contra de la actividad minera en el país.

El componente de comunicación fue un eje fundamental para alcanzar los resultados esperados del proyecto, al ser un proceso continuo y transversal en el desarrollo de las actividades. Se basó en estrategias que estaban dirigidas tanto al público interno como externo, y se realizó una intervención en 360°.

Cabe anotar que inicialmente el equipo del proyecto estuvo conformado por los representantes de cada institución, el coordinador del proyecto y el personal administrativo. Paulatinamente, se contrató el personal de campo en las regiones y al personal de comunicaciones que sus funciones no se restringieron a este campo de acción, sino que abarcaron el aspecto de la coordinación y las capacitaciones.

El equipo de comunicaciones se conformó después del primer semestre de haber sido implementado el proyecto, el cual contó con tres profesionales de las siguientes organizaciones: Instituto SASE, CARE Perú y Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible.

Es importante resaltar que en esa línea tuve la función de generar procesos y estrategias de comunicación para el Proyecto Dialoga, enmarcados en los objetivos de este, para lo cual, se realizaron las siguientes funciones específicas:

- Desarrollar la estrategia de comunicaciones y el plan de acción.
- Coordinar la producción de canales y materiales de comunicación.
- Proponer y hacer seguimiento para el cumplimiento de la línea gráfica del proyecto.
- Elaborar y actualizar los contenidos del boletín digital.
- Coordinar la difusión de los avances y resultados del proyecto a público interno y externo.
- Organizar las capacitaciones relacionado al componente de comunicación.
- Organizar el desarrollo de espacios y plataformas de diálogo.
- Organizar el Encuentro de Comité de Monitoreo y el Encuentro de Líderes Sociales.
- Coordinar la producción de materiales comunicativos de difusión y capacitación.
- Coordinar con las organizaciones del Colectivo Dialoga sobre la difusión de las actividades y la campaña Un llamado al diálogo.
- Desarrollo de la Campaña Un llamado al Diálogo.
- Brindar asistencia a nivel comunicativo a los equipos de regiones para el desarrollo de plataformas de diálogo.
- Organizar las reuniones con los socios, apoyo en la elaboración de actas y seguimiento a compromisos.
- Realizar el registro fotográfico de las actividades realizadas.
- Seguimiento de las noticias publicadas en los medios de comunicación sobre políticas referidas al sector, así como el desarrollo de los casos de conflictos en las regiones de intervención.
- Coordinaciones para la elaboración del video de cierre del proyecto, el proceso incluyó la recopilación de testimonios de los participantes.

Además, todas las actividades que implicarán la publicación y/u organización de eventos, estuvieron a cargo del equipo de comunicaciones.

1.2 Organización donde se realizó el quehacer

Mi experiencia fue realizada en el Proyecto Dialoga, desarrollada en alianza con las siguientes ONG: CARE Perú, Asociación Civil Labor, ProDiálogo, Red Social y Asociación Civil SASE Instituto. Yo participé en representación de la última organización referida.

1.2.1 Breve reseña de la historia de SASE Instituto

La organización SASE fue constituida en el año 1992. Es liderada por Baltazar Caravedo, que en la actualidad es director del Programa de Liderazgo de la Universidad del Pacífico, y uno de los pioneros que ha incorporado el tema de la responsabilidad social en el país.

SASE inició sus actividades en abril de 1990 con el nombre de Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo (SASE), con el fin de realizar el monitoreo y evaluación de la cartera de proyectos de la Fundación Interamericana en el Perú. Este servicio se prolongó hasta el año 2000.

A partir de 1993, SASE empezó a ofrecer sus servicios a otros organismos de cooperación internacional, como PNUD, Avina, Swisscontact, USAID, FAO, Fondo de Canadá y también a fondos nacionales de capacitación, cooperación y/o administración, como Foncodes, Profonanpe y a Fondoempleo.

Una de las acciones más resaltantes de SASE en estos años fue el impulso de la Responsabilidad Social de la Empresa en el país. No solo se desarrolló el concepto y se promocionó investigaciones sobre el tema, sino que se generó una alianza con la Universidad del Pacífico y Perú 2021 con el propósito de generar una corriente académica sobre la materia.

En 1997 se constituye SASE Consultores, organización empresarial cuyas principales líneas de intervención desde el inicio fueron las evaluaciones de proyectos y/o programas (líneas de base, intermedias, finales y de impacto), así como los monitoreos y supervisiones, mientras que Instituto SASE tendió a especializarse en el tema de la Responsabilidad Social. En este periodo se hicieron las principales publicaciones de Instituto SASE sobre Responsabilidad Social. Se recibió el apoyo de la Fundación Kellogg y de la Fundación Avina para los estudios e investigaciones en esta materia.

Desde el año 2011 el Instituto SASE ha participado activamente en el Grupo Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible. Asimismo, diversas instituciones no solo forman parte, sino que también han trabajado el tema de los conflictos en las industrias extractivas, y en ese entorno se gestó el Proyecto Dialoga.



Figura 1. Logotipo del Instituto SASE

Fuente: SASE Instituto

1.2.2 Sentido de propósito de la organización

Visión

“Instituto SASE tiene como visión trabajar por un país en donde cada vez más personas y organizaciones adoptan comportamientos socialmente responsables para lograr un desarrollo sostenible” (Instituto SASE, 2011).

Misión

“Ser una institución que contribuye con el proceso de transformación de la sociedad peruana a través de la promoción de la Responsabilidad Social como tarea de todos” (Instituto SASE, 2011).

Valores

A continuación, se presentan los valores que el Instituto SASE asume, los cuales son la inspiración de su quehacer y orientan sus acciones:

- Ética
- Transparencia
- Responsabilidad
- Compromiso
- Excelencia

1.2.3 Política de gestión

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados por la institución se definió una política de gestión basada en la calidad, el servicio al cliente y el respeto a la diversidad.

[Principalmente el] Instituto SASE está comprometido en brindar servicios de calidad a sus clientes cumpliendo a tiempo y eficazmente con el trabajo encomendado, manteniendo una comunicación fluida que promueva la apertura al genuino y el reconocimiento de la diversidad. Asimismo, genera confianza a través de la transparencia en la información. (Instituto SASE, 2011)

1.2.4 Colectivo y Proyecto Dialoga

El proyecto fue desarrollado por el colectivo Dialoga, el cual estuvo conformado por CARE Perú, Asociación Civil Labor, ProDiálogo, Instituto Redes de Desarrollo Social y el Instituto SASE. Esta alianza se forjó con la participación del Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS), al compartir la visión de promover el diálogo entre el Estado, las empresas y la población, con la finalidad de contribuir a los procesos de transformación y mitigación de conflictos en torno a la actividad minera en el país.

Tanto la convocatoria que realizó la USAID a través de su página web para el apoyo financiero en proyectos que promuevan la disminución de la conflictividad en el país, como la invitación que se le extendió al GDMDS reforzaron la alianza de las organizaciones. Ello dio como resultado la formulación y presentación de una propuesta de proyecto que denominaron “Dialoga: alianza para la transformación de conflictos”.

El proyecto centró sus acciones en la promoción de la cultura del diálogo, como un paradigma de mecanismo transformador de conflictos, bajo el principio del respeto a los derechos humanos y con responsabilidad por parte de todos los actores. Además, impulsó la conformación de una red de líderes que articula a representantes (mujeres y hombres) de la sociedad civil, así como también de las comunidades, el Estado y las empresas, principalmente en escenarios de alta conflictividad, y bajo los principios del diálogo multiactor, el respeto, la igualdad, la interculturalidad y la buena fe.

Es importante resaltar que el proyecto contó con la financiación de la USAID. Asimismo, es menester dar a conocer qué rol tuvo cada una de las organizaciones que participaron en el proyecto, los cuales se muestran a continuación.



Figura 2. Roles de las organizaciones en el Proyecto Dialoga

Fuente: Proyecto Dialoga

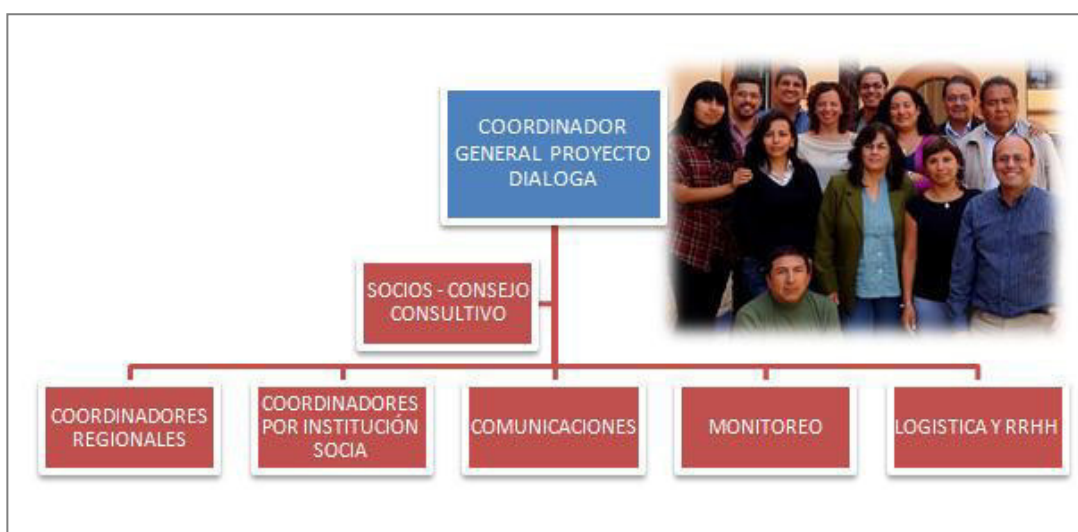


Figura 3. Organigrama del Proyecto Dialoga

Fuente: Proyecto Dialoga

1.3 Objetivos del Proyecto Dialoga



Figura 4. Objetivos del Proyecto Dialoga

Fuente: Proyecto Dialoga

El trabajo de la comunicación aportó al cumplimiento de todos los objetivos del proyecto. Pero, para efectos de esta sistematización se enfatiza en el objetivo comunicacional de la promoción del diálogo para la prevención, gestión y transformación de los conflictos socioambientales, el cual es la base para el cumplimiento de los demás objetivos.

1.4 Objetivos de comunicaciones

1.4.1 Objetivo general

Gestionar los procesos comunicacionales en el *stakeholder* interno y externo del Proyecto Dialoga.

1.4.2 Objetivos específicos

- 1) Generar sinergia entre las organizaciones socias del proyecto.
- 2) Posicionar el proyecto en el público objetivo.
- 3) Promover una cultura del diálogo.
- 4) Generar materiales y herramientas de comunicaciones que fomenten el diálogo.
- 5) Y apoyar en la sistematización del proyecto.

1.5 Público objetivo

El público objetivo del Proyecto Dialoga son los actores que están vinculados a la actividad minera en las regiones de Apurímac, Arequipa y Cajamarca.

Los actores de carácter principal son:

- Los líderes sociales de Cajamarca, Arequipa y Apurímac. En el proyecto se reconocen como líderes a aquellas personas que tienen representación e influencia en las regiones con mayor conflictividad, quienes están relacionados con el sector de la minería. En su mayoría cuentan con una educación de nivel básico y experiencia en la participación en temas de necesidad pública. Cabe anotar que no fue necesario que tuvieran un cargo en alguna organización, sino ser reconocidos en la zona por la labor que realizan.
- La Red Nacional de Líderes Sociales (RNLS). Esta agrupación la conforman líderes con compromiso ciudadano, quienes provienen de comunidades, organizaciones sociales de base y gremios. Su conformación se dio a partir de la iniciativa de los participantes del proyecto, con el objetivo de promover el diálogo en sus regiones, compartir experiencias y apoyarse mutuamente.
- El Gobierno Distrital de Bambamarca y Michiquillay (Cajamarca), así como de Arequipa y Abancay (Apurímac).
- El Gobierno Regional de Apurímac, Arequipa y Cajamarca.
- Los Organismos de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).
- La Defensoría del Pueblo.
- La Autoridad Nacional del Agua (ANA).
- El organismo supranacional: Presidencia de Consejo de Ministros (PCM), el Ministerio del Ambiente, el Ministerio de Energía y Minas y el Ministerio de Cultura.
- Las empresas mineras: Minera Yanacocha S.R.L., Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., GoldFields, Minera Suyamarca S.A.C., AngloAmerican, HochschildMining S.A., entre otras.



Figura 5. Zonas de intervención del Proyecto Dialoga

Fuente: Proyecto Dialoga

Entre los actores de carácter secundario se encuentran:

- Los medios de comunicación de cobertura nacional y local (en las zonas de influencia del proyecto).
- Las fuentes cooperantes: la USAID, la Unión Europea (UE), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo Canadiense.

Las acciones estuvieron dirigidas a una gran población, la cual no completó necesariamente todo el ciclo del proyecto, y fueron definidas principalmente en espacios de diálogo, grupos de diálogo regional y capacitaciones. Sobre las acciones en las capacitaciones y la asistencia al Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible se tuvo mayor control para hacer el seguimiento de la asistencia.

Las capacitaciones consistieron en el desarrollo de tres módulos que se realizaron en distintas fechas durante un año. Estas lograron convocar a una gran cantidad de personas por sesión, quienes no necesariamente culminaron con todo el proceso; en ese sentido la principal dificultad que se presentó fue la distancia, dado que las capacitaciones se realizaron en la capital de la región para reunir aspectos logísticos como el local, así como también por la facilidad en el desplazamiento del expositor y por ser un punto central para la convocatoria de líderes de otras provincias.

Apurímac fue el primero en presentar inconvenientes, al contar con población rural; mientras que en Cajamarca la convocatoria fue mayor al tener un contexto de conflictividad por el caso Conga. En total se logró capacitar a 365 líderes en las regiones de intervención, de los cuales 104 cursaron al menos 32 horas lectivas, y solo 79 líderes cursaron todo el programa formativo.

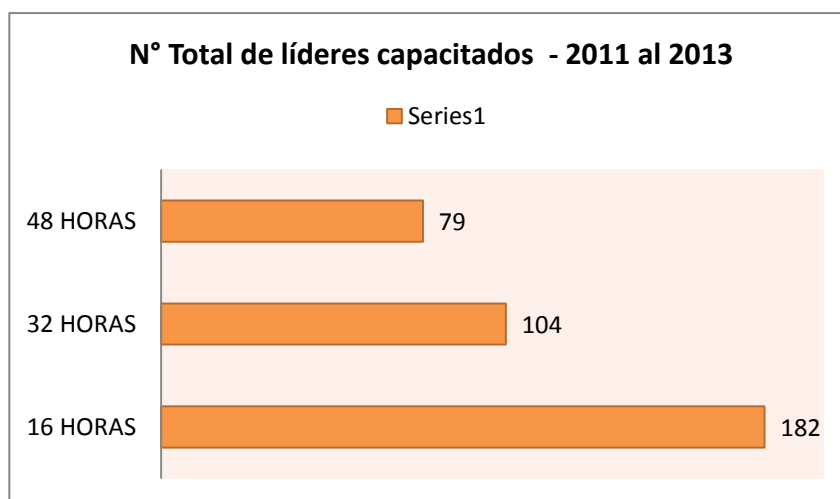


Figura 6. Cantidad de líderes capacitados - 2011 al 2013

Fuente: Proyecto Dialoga

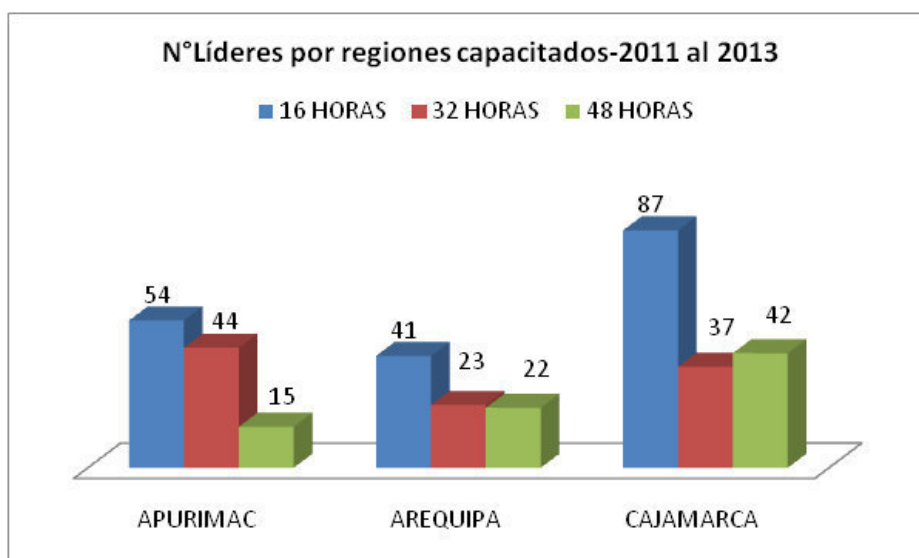


Figura 7. Cantidad de líderes capacitados por regiones

Fuente: Proyecto Dialoga

Por otra parte, los espacios de diálogo con el Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDs), los cuales se desarrollaron en Lima, contaron con la participación de actores locales y nacionales. En el año 2011 se llevaron a cabo cinco espacios de diálogo, donde se evidenció gran interés por parte del Estado y las fuentes cooperantes por apoyar este tipo de iniciativas; en los siguientes años (2012 y 2013) el esfuerzo estuvo abocado en los conflictos que estallaron. Cabe anotar que en el 2013 se consideran hasta el mes de septiembre, y en el 2012 se descentralizó el espacio de diálogo desarrollado en Arequipa, el cual contó con la asistencia de más de 100 personas.



Figura 8. Asistencia a las capacitaciones del proyecto

Fuente: Proyecto Dialoga



Figura 9. Plataforma de diálogo en la ciudad de Arequipa

Fuente: Proyecto Dialoga

Aunado a lo anterior, se realizaron dos actividades con metodologías diferentes a las utilizadas en los espacios de diálogo. La primera de ellas fue el Encuentro Nacional de la Red de Líderes Sociales (Lima) que congregó a los líderes que cursaron las capacitaciones para reforzar habilidades blandas, gestión de grupos y conocimientos sobre la gestión pública y la gestión ambiental. La segunda actividad fue el Taller Nacional de Comités de Monitoreo y Vigilancia Ambiental Participativo (Cajamarca) en la cual se compartieron buenas prácticas de participación ciudadana para monitorear el cuidado del agua desde una articulación tripartita (Estado, comunidad y empresa):

Participaron ocho Comités de Monitoreo Ambiental, el Comité de Monitoreo Ambiental Participativo de Orcopampa y Tambomayo, ambas en Arequipa; el Comité Ambiental Participativo de Aruntani en Moquegua; el Comité Ambiental de Huarney en Ancash; el Comité Ambiental de Mallay de Oyón en la región Lima; el COMOCA-; la Comisión de Monitoreo de Cuencas y Comité de Vigilancia Ambiental de Michiquillay - Encañada en Cajamarca; y la experiencia de la mesa de medioambiente de Chalhuanca, Aymaraes en Apurímac. Junto a ellas las experiencias de monitoreo impulsada por la Autoridad Nacional del Agua, así como la experiencia a nivel de propuesta del Gobierno Regional de Cajamarca. (Proyecto Diálogo, 2013, p. 8)



Figura 10. Encuentro de Comité de Monitoreo Ambiental

Fuente: Proyecto Dialoga

1.6 Estrategias de trabajo

1.6.1 Comunicación organizacional

Como primera línea de intervención se partió de la identificación del *stakeholder* interno para así alcanzarlas metas y obtener los resultados que se esperaban del proyecto. Acorde con este propósito, se buscó que el conjunto de actividades desarrolladas produjera un impacto comunicacional internamente en la alianza de las

cinco organizaciones, de manera que ello se reflejara hacia el público externo. De esa forma, la comunicación organizacional fue un componente transversal que permitió la gestión del proyecto.

Asimismo, se trabajó con los *stakeholders* externos, tanto la comunidad como las empresas mineras, las instituciones públicas y los medios de comunicación, desde procesos comunicacionales que permitieron identificar, posicionar, difundir e interactuar con diferentes actores.

1.6.2 Información

La generación de información fue un proceso continuo. Esta se desarrolló en todo el ciclo del proyecto a través de espacios o productos comunicacionales, cuya finalidad consistió en promover el diálogo y proporcionar información relevante y contextualizada, así como también mensajes sobre la importancia del diálogo. Para ello se utilizó una mezcla de canales interpersonales, grupales y masivos, entre los cuales están: los cuadrípticos, afiches, materiales de capacitación y videos.

1.6.3 Capacitación

El desarrollo de capacidades y habilidades de comunicación en el público objetivo fue una estrategia fundamental que se trabajó en los talleres y las pasantías. De igual modo, la intervención de la comunicación en este componente se dio en la elaboración de publicaciones y materiales de capacitación.

1.6.4 Promoción del diálogo

Esta última estrategia consistió en el diseño de una campaña cuya finalidad fue la promoción del diálogo en situaciones de conflicto. Específicamente se trabajó en hacer un llamado al diálogo durante la crisis que generó el conflicto de Conga, el cual tuvo un fuerte impacto a nivel nacional.

CAPÍTULO II: LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1 Objeto de sistematización

El presente informe tiene como objeto de sistematización la relación de la comunicación para la transformación de conflictos socioambientales. Este sistematiza la experiencia en el Proyecto Dialoga, el cual tuvo como objetivo el manejo y la transformación de conflictos en las regiones de Cajamarca, Arequipa y Apurímac, entre mayo de 2011 y septiembre de 2013.

A continuación, se detallan los criterios de justificación de la experiencia.

Relevancia

Existe la necesidad social y profesional de trabajar la comunicación en contextos de conflictos socioambientales, un tema que es relevante en la coyuntura nacional, debido a que en los últimos años los conflictos sociales que ha ocasionado la actividad minera fueron más frecuentes y violentos. La población ha expresado su descontento hacia este sector y a la forma como las empresas mineras se relacionan con las comunidades aledañas; de modo que, en este contexto, la promoción del diálogo puede contribuir a la prevención, la gestión y el acercamiento a la transformación de los conflictos socioambientales, desde un trabajo individual que se orienta a lo masivo.

La relevancia teórica en el tema seleccionado adquiere valor en la medida en que cambian los paradigmas que surgen para el tratamiento de los conflictos sociales. Al inicio se buscó una solución inmediata de los conflictos, en su mayoría enfocados a métodos desarrollados desde el derecho como la mediación y la resolución de conflictos. Sin embargo, en la última década el enfoque transformativo cobró valor al tener una visión más amplia del conflicto, dado que reconoce su complejidad y dinamismo, y propone el diálogo como vía para alcanzar la paz y el entendimiento. Cabe resaltar que en el presente estudio se utilizó este último enfoque.

Por otra parte, la relevancia metodológica plantea el problema y los objetivos en relación a la necesidad de responder a la problemática social que se trabajó desde la comunicación. En ese sentido, esta sistematización pretende contribuir al estudio de la comunicación en materia de los conflictos sociales, pues—aunque es reconocido por los

investigadores como una problemática subyacente— existen pocos estudios que se enfocan en el análisis de las experiencias de trabajo directo en comunicaciones.

Pertinencia

En la actualidad formar profesionales de la comunicación que tengan mayores capacidades para promover el diálogo adquiere relevancia, dado que ello contribuye a construir procesos de desarrollo con una visión compartida. En los últimos años el panorama de la conflictividad social en el Perú ha mostrado una gran complejidad, principalmente en relación a la actividad extractiva, lo que genera desconfianza ante el rol del Estado y el impacto que tiene la actividad extractiva.

Aplicabilidad

El modelo de la experiencia profesional que se presenta a continuación se podría replicar en diversos contextos donde se da la actividad minera, dado que se puede desarrollar en tres zonas con características sociales distintas, a saber: Cajamarca, una de las regiones donde predominan los contextos de conflictividad a causa de la actividad del sector minero; es importante anotar que uno de los conflictos latentes que tuvo mayor exposición mediática fue la actividad de la empresa Minera Yanacocha S.R.L., la cual trabaja desde hace más de 20 años en la región. Arequipa, la cual es una región que viene aplicando la gestión ambiental, acompañada del trabajo sostenido de la población y la empresa. Y Apurímac que se caracteriza por tener un gran potencial y riqueza mineral, pero se evidencia debilidad en la gestión de conflictos por parte de las instituciones del Estado.

Como se expuso, estas tres regiones presentan características diferentes, en ese sentido el componente de la comunicación fue fundamental para agrupar todas las miradas. Esta riqueza social y cultural permitió recuperar de forma colectiva la historia que se ha vivido, y a su vez posibilita el análisis de los distintos elementos de la comunicación que intervinieron.

Validez

Las propuestas teóricas en comunicaciones carecen de una mirada integral al conflicto. En su mayoría este se aborda desde el tratamiento que le dan los medios de comunicación a la información, particularmente, en este tema se desarrollan los estudios

por caso y su tratamiento en la prensa, mas no desde análisis del proceso de comunicación que tiene intervención directa con los actores.

Por esa razón, la sistematización se realizó con base en una metodología que conduce a reconocer el trabajo que se realiza en materia de comunicación para la transformación de los conflictos socioambientales. Además, el estudio presenta información de carácter interdisciplinar que permitió desarrollar una metodología válida, con pasos e instrumentos de verificación, por lo cual se pudo demostrar que la experiencia reafirma la validez de un proceso de interpretación para sistematizar los hallazgos más importantes.

Innovación

En este estudio se presenta una propuesta innovadora de investigación en el campo de la comunicación social, la cual se basa en tres aspectos, a saber: i) comunicación que produce confianza, ii) que genera capacidades y aptitudes para el diálogo, y iii) da información actualizada para el manejo y la transformación de los conflictos. Estos aspectos responden a un enfoque innovador como lo es la transformación de los conflictos.

2.2 Objetivos de la sistematización

El objetivo general del proceso de sistematización es: sistematizar el rol de la comunicación en la transformación de los conflictos sociales, a fin de extraer aprendizajes y conocimientos nuevos en materia de comunicación.

A través de esta sistematización se busca dar cumplimiento a los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y analizar los enfoques de la comunicación dirigidos a la promoción del diálogo, gestión y transformación de conflictos socioambientales.
- Describir las estrategias de comunicación empleadas en el proyecto para la transformación de conflictos.
- Organizar las funciones del comunicador que labora en un proyecto social vinculado a conflictos socioambientales.

2.3 Espacio temporal

Mi experiencia se desarrolló entre los meses de mayo de 2011 y septiembre del 2013. En este periodo se pueden definir los siguientes hitos:



Figura 11. Principales hitos comunicacionales

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III: EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

El presente informe de sistematización se ha construido a partir de dos ejes temáticos, estos son: la comunicación y la transformación de los conflictos.

3.1 Comunicación

Como se señaló en líneas anteriores, inicialmente en los estudios de los conflictos la comunicación estuvo vinculada a los procesos de mediación, pues los organismos internacionales cuya competencia se correspondía con las relaciones diplomáticas o comisiones de paz mundial, lo emplearon como una técnica para abordar los conflictos. Fue a partir de los años 90, con el desarrollo de la teoría de transformación de conflictos, que se ha establecido una conexión clara entre la comunicación y el manejo de estos. Es importante anotar que este aporte no solo se desarrolló para la solución de los conflictos, sino también para entender su origen, su evolución y su transformación.

Específicamente se reconoce la importancia de la comunicación en la fase de preescalada del conflicto (o momento en que las tensiones se hacen cada vez más violentas). No obstante, el aporte de la comunicación va más allá del contexto del conflicto, es fundamental para el mantenimiento de la democracia, garantizar la libre expresión y el flujo de la información. (Salas, 2015, p. 162)

De acuerdo con Parra, Rojas y Arapé (2008) la comunicación es un elemento clave para la gestión de los conflictos, la cual debe basarse en la confianza y la respuesta oportuna, como se señala en la siguiente cita:

(...) su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas y fijar posiciones, para lo cual los involucrados deben respetar las diferencias respectivas, lo cual se hace evidente cuando existe comunicación. Para lograr esto, debe hallarse un margen (aunque mínimo) de confianza entre los participantes del proceso, caso contrario se volvería a sucumbir en el conflicto por falta de la vía más lógica y esperada: la de la comunicación. (Cuesta, 2011, p. 87)

Para nuestro campo de acción, el cual está relacionado con los conflictos sociales, la comunicación debe entenderse como un proceso social que fomenta el diálogo, cuya finalidad será reducir y prevenir el conflicto a lo largo de la vida útil del proyecto minero, incluso antes de iniciar la actividad extractiva, esto es, en la etapa de evaluación y estudios previos. Como lo mencionó Cabrera (2004):

La comunicación en conflictos socioambientales lleva implícita la posibilidad de confusiones, malos entendidos y diferencias conceptuales. Por ello, señala que es fundamental trabajar en la eficiencia de la comunicación, evitando confusiones, enfatizando la claridad y el abordaje de forma integral. (p. 16)

La comunicación también permite promover la participación ciudadana en la fiscalización ambiental sobre los impactos que genera la actividad minera. Esta es el

primer filtro ante las malas prácticas de las empresas, así como también en la gestión del uso de los recursos públicos que se obtienen de la actividad minera como el canon minero, las regalías mineras, entre otros.

Ahora bien, a partir de la literatura revisada es posible observar que en situaciones de conflictos socioambientales la comunicación debe ser profundizada desde una perspectiva integral. Por esa razón, se tomaron en cuenta las líneas de acción que se presentan en este apartado.

3.1.1 Comunicación interpersonal

Es aquella comunicación que permite el encuentro con el otro. De acuerdo con Cabrera, cuando se considera que las personas nos comunicamos de la misma forma, obviamos las múltiples barreras que existen en la comunicación interpersonal. Este aspecto se tuvo en cuenta dado que en las relaciones que se establecen en aquellos escenarios donde se realiza actividad minera son recurrentes las diferencias culturales y de paradigmas entre la empresa minera y la comunidad (Cabrera, 2004).

En la gestión de conflictos es relevante la comunicación que se establece entre los actores, pues si no es gestionada de manera correcta puede conducir a una etapa de crisis, por tanto, los elementos de la comunicación menos evidentes se convierten en trascendentales. En relación con lo anterior es pertinente resaltar el aporte de Watzlawick, tomado de Arango et al. (2016), que se basa en cinco axiomas para explicar los factores inherentes de la comunicación humana que siempre están presentes:

- a) Es imposible no comunicar: todo comportamiento tiene un valor como mensaje para los demás. Incluso el silencio es una forma de comunicación.
- b) Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel relacional: es decir, la comunicación transmite información, al mismo tiempo que transmite una conducta.
- c) La puntuación de la secuencia de hechos: la comunicación se construye a partir de diversas experiencias entre el emisor y el receptor, aunque se trata de un mismo hecho.

- d) Comunicación digital y analógica: el primero abarca lo que se dice (símbolos lingüísticos), y lo segundo cómo se dice (comunicación no verbal). Este último será el vehículo de la relación.
- e) Toda comunicación es simétrica y complementaria: son relaciones basadas en la diferencia (complementarias) o en la igualdad (simétricas).

Por otro lado, en esta sección de la comunicación se puede reconocer el enfoque *people to people*, en español “persona a persona”, el cual busca que las personas involucradas en el conflicto se vinculen a un espacio y a un proceso como individuos y no como representantes de instituciones, de modo que puedan lograr:

(...)las personas llevan sus reflexiones a sus empresas u organizaciones y de allí pueden surgir modificaciones en las prácticas empresariales... Esta metodología permite la independencia para opinar y escuchar en situaciones de discordia y polarización, favorece al flujo de conocimiento entre los actores y, especialmente, el intercambio directo de ideas entre representantes de comunidades, ONG y el gobierno. (Proyecto Dialoga, 2013, p. 12)

3.1.2 Comunicación intercultural

La comunicación intercultural responde a “un conjunto de interacciones entre personas de diferentes orígenes culturales, que consiste en un proceso de intercambio, negociación y mediación de las diferencias culturales a través del lenguaje, los gestos no verbales y las relaciones especiales” (Link INC, s.f., párr. 1). La cultura comprende la forma de vida de los individuos, los grupos, las instituciones, las organizaciones y las naciones; por ella se entiende el conjunto de prácticas y factores que determinan el paradigma de cada actor social como parte de una comunidad, por eso nuestras acciones y prácticas responden a la cultura, algunas de ellas son tan naturales e inconscientes que se obvia este factor. Al respecto, Martin y Nakayama plantearon la siguiente metáfora: “(...) intentar comprender nuestra propia cultura es como intentar explicarle a un pez que vive en el agua” (Laca, 2008, p. 74).

Por otra parte, la cultura también tiene una poderosa influencia en las actitudes y respuestas que se tienen hacia el conflicto y en la forma como se relacionan los actores. Esta tiene un rol fundamental en el desarrollo del conflicto, sobre aspectos como los siguientes: qué motivos del conflicto son importantes, qué comportamientos son bien recibidos y qué soluciones de la disputa son aceptables.

Estos actores que se relacionan en casos de conflictos en torno a la actividad minera como la comunidad, la empresa minera y el gobierno tienen diferentes características culturales; mientras la cultura de la comunidad acentúa los principios ancestrales y del colectivo, la visión empresarial es más individualista. Con base en ello, y de acuerdo con Cabrera (2004), la comunicación intercultural en la actividad extractiva busca responder lo siguiente: “Cómo se pueden evitar los malos entendidos en los procesos comunicativos entre diversas culturas, enfatizando las interacciones cara a cara entre personas de diferentes culturas y la reparación de rupturas en la comunicación” (p. 28).

La falta de comunicación intercultural puede agudizar el conflicto si los actores no reconocen las diferencias culturales y no llegan a entenderse. Cabe anotar que lo anterior no solo se basa en reconocer al otro como parte del conflicto, sino también en entender cuál es su percepción acerca del impacto que tiene la actividad minera en sus creencias y costumbres.

Asimismo, trabajar desde la interculturalidad implica el reconocimiento de dos componentes fundamentales: los prejuicios y los estereotipos hacia la cultura opuesta que se interrelaciona. Pues, incluso los protocolos de la comunicación como, por ejemplo, quién puede hablar, cuándo y cuánto parten de estas diferencias basadas en las influencias culturales.

3.1.3 Comunicación organizacional

La comunicación en las organizaciones tiene la capacidad de generar integración y consensos para lograr los objetivos que han sido trazados. Así como también permite su trascendencia en el tiempo y el espacio, a partir de la transmisión de información que representa la materia prima, como lo señaló Piñuel (2010):

Las interacciones comunicativas constituyen la red por donde circula la materia prima (significados y valores) de la estructura de relaciones sobre la que reposa la arquitectura de posiciones y funciones asignadas a los componentes de una formación social [...]; de forma que de la organización material de una formación social histórica se espera siempre una perpetuación del sistema que trascienda la individualidad de sus componentes y atañe a un sujeto genérico que actúa en un espacio/tiempo que le es propio a la vida histórica de los pueblos y de sus instituciones.(p. 4)

Por otro lado, el autor explica que tanto el conocimiento como las relaciones sociales y las interacciones comunicativas se condicionan entre sí para lograr los objetivos comunicacionales. En ese sentido, el conocimiento y las emociones son tomados en cuenta para determinar cómo los integrantes de un grupo social se relacionan entre sí.

De ese modo la comunicación organizacional se configuró como un elemento central. Puesto que los espacios organizacionales son construidos por concordancias y discordancias, donde a través del diálogo se llega a consensos y se otorga la capacidad de entendimiento sobre un objetivo en común. En consecuencia, Marchiori (2009) afirmó “[...] lo que podemos constatar en los ambientes organizacionales es una interacción, de tal manera interactiva y comunicativa, que por medio de sus discursos da vida a una organización” (p. 15).

Es así que se trabaja en dos vertientes, a saber, la comunicación de los individuos dentro de la organización, y la comunicación que identifica y proyecta la organización. De forma interna, la comunicación se centra en el manejo de la información y en la creación de conocimiento; mientras que de forma externa busca transmitir una imagen positiva de la organización que le permita conseguir sus objetivos.

3.1.4 Comunicación de riesgo

Cabrera señaló que el riesgo es la incertidumbre o proximidad al daño que puede afectar a una comunidad y, por consiguiente, a la organización si este riesgo no se trata de una manera adecuada. Por ello, es fundamental gestionar la comunicación para proporcionar toda la información que le permita a la organización y a los pobladores estar informados, así como evaluar y actuar ante aquellas situaciones que podrían ocasionar conflictos a causa del reasentamiento involuntario, el ejercicio de los derechos del territorio tradicional, los impactos ambientales en la salud de la población, entre otros (Cabrera, 2004).

Ahora bien, en este contexto es necesario hacer una distinción entre las nociones de riesgo, amenaza y vulnerabilidad, dado que son conceptos que se hallan estrechamente relacionados entre sí. El Instituto Nacional de Ciberseguridad de España (Incibe), con base en la ISO 31000:2009, establece que las amenazas son las circunstancias desfavorables que pueden afectar de una forma negativa a la institución, mientras que la vulnerabilidad se define como la debilidad que esta presenta y que facilita la ocurrencia de la amenaza (Incibe, 2015).

Es importante tener presente que la naturaleza de los riesgos es una construcción social y su interpretación condicionará las decisiones que se tomen al respecto. (Ekberg

como se citó en Gonzalo y Farré, 2011) establece los parámetros sobre la base de la sociedad del riesgo que se presentan a continuación.



Figura 12. Parámetros de la sociedad de riesgo

Fuente: elaboración propia en base a Ekberg (2011)

Por otra parte, en la ISO 31000:2009, recogida por Incibe, se plantea el siguiente modelo de gestión para las empresas con potencial incidente en sus operaciones y su entorno, en el cual la comunicación e información son uno de los componentes clave para la Gestión del Riesgo.



Figura 13. Proceso de Gestión del Riesgo según la ISO 31000:2009

Fuente: elaboración propia en base a Incibe

La comunicación inicia el ciclo de Gestión del Riesgo y forma parte de todo el proceso, debido a que “fomenta la participación y se coordinan las actuaciones de todas las partes implicadas, tanto internas como externas” (Incibe, 2015, p. 12). De esa forma todos los actores se sienten involucrados, responsables y forman parte del engranaje organizacional.

Un aspecto importante que se debe resaltar es que la forma de gestionar el riesgo determinará el rechazo o la aceptación de la actividad minera. Allí la comunicación es un factor clave para alcanzar este fin, cuya forma de determinar y hacer seguimiento es a través del reconocimiento de las siguientes preguntas: ¿quién comunica sobre el riesgo?, ¿cómo?, ¿cuándo?, y ¿por qué? (Cabrera, 2004).

Estos riesgos también son vistos como una energía articuladora entre las comunidades que tienen la misma afectación o donde es similar. Pues, de ese modo une a grupos sociales que geográfica o políticamente han sufrido afectaciones que ocasionan los mismos riesgos; son grupos que comparten los mismos temores y el sentimiento de afectación, y a ellos se les debe proporcionar la información y trabajar por llegar a acuerdos.

Otro punto que destaca es el rol que tienen los medios de comunicación en la construcción de significados respecto al riesgo. Si bien es cierto que en muchos casos se informa desde una visión sesgada, sensacionalista y confrontacional, también ello se convierte en una oportunidad para colocar el suceso en la agenda pública, donde la presión mediática empuja a las autoridades a afrontar y a ejercer responsabilidades (Gonzalo y Farré, 2011). Aunado a lo anterior, estos autores plantean cuatro temas de interés—primordiales—en relación con los riesgos para trabajar en los medios de comunicación, a saber:

- “Proporcionar conocimientos sobre riesgo para informar a los ciudadanos.
- Modular la aceptabilidad del público de diferentes riesgos.
- Motivar al público para actuar con responsabilidad.
- Proporcionar marcos de significación respecto a los riesgos escogidos voluntariamente” (Gonzalo y Farré, 2011, p. 37).

3.1.5 Comunicación para el Desarrollo

En este punto partiremos de la definición del Consenso de Roma establecido en el Congreso Mundial sobre Comunicación para el Desarrollo:

Un proceso social basado en el diálogo mediante una amplia gama de herramientas y métodos. También persigue un cambio en distintas áreas como escuchar, generar confianza, intercambiar conocimientos y capacidades, construir procesos políticos, debatir y aprender para lograr un cambio sostenido y significativo. No tiene que ver con las relaciones públicas o la comunicación corporativa. (PNUD, 2011, p. 1)

La Comunicación para el Desarrollo se define como “el proceso estratégico de intervención iniciado por instituciones y comunidades para promover el cambio social”(Cabrera, 2004, p. 40).El aporte principal de este enfoque es contribuir a la esfera pública, generar condiciones para que se de un encuentro intercultural donde se construya un espacio de diálogo y negociación “en el que las culturas se enriquecen mutuamente, intercambiando lo mejor de sus valores y de sus expresiones” (Gumucio, 2004, p. 18).

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) relaciona de manera directa el aporte de la comunicación para el desarrollo sostenible, al promover la participación activa de la población y la apropiación del proceso del cambio social. Dado que así, al mirar a la comunidad como protagonista y generar capacidades de liderazgo y compromiso, los proyectos de desarrollo podrían ser sostenibles una vez que la asistencia técnica haya culminado (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación [FAO], 2016, p. 5).

En el sector minero la Comunicación para el Desarrollo se considera una estrategia. Sin embargo, esa no es su única función, también es un proceso que fomenta el diálogo y la participación entre las comunidades, la empresa y el Estado, tanto a nivel económico como social y ambiental. En este punto se deben resaltar los aportes de Gumucio (2004), quien reconoce el valor del diálogo y la participación como el componente principal para propiciar el cambio social de las poblaciones oprimidas:

[...] recupera el diálogo y la participación como ejes centrales; ambos elementos existían entrelazados con otros modelos y paradigmas y estaban presentes en la teoría como un gran número de experiencias concretas, pero no tenían carta de ciudadanía entre los modelos dominantes de modo que no alimentaron suficientemente la reflexión.(p. 7)

Este tipo de comunicación también se construye con base en el enfoque de derechos humanos, el cual reconoce la necesidad de reforzar la capacidad que tiene el Estado para asegurar el respeto de los derechos, tanto colectivos como individuales (PNUD, 2011).

Finalmente, cabe mencionar que uno de los aspectos que más se trabajan desde la comunicación es el desarrollo de los derechos de opinión y de expresión, así como el de recibir información:

[...] el derecho a la información es, por encima de todo, un elemento de ciudadanía. Conciene ante todo al funcionamiento social de los ciudadanos, no solamente en relación con las autoridades públicas, sino también en cuanto a las relaciones entre ellos y con entidades privadas. (PNUD, 2011, p. 9)

3.2 Transformación de conflictos socioambientales

3.2.1 Aproximación al concepto de conflictos

De acuerdo con Quintana los conflictos son una situación de oposición consciente con otros actores, estos pueden ser grupos, comunidades, actores sociales, culturas o modelos económicos, debido a que cada actor tiene un objetivo distinto y por ello se puede generar la situación de enfrentamiento y confrontación (Buckles, 2000).

Por otra parte, Lewis Coser, citado por Isaza (2015), señaló que el conflicto social es una lucha de derechos y una respuesta ante el limitado acceso a los recursos, que también son escasos; en él se confrontan los poderes con el propósito de neutralizar o eliminar a sus opositores. Asimismo, indicó que “un conflicto social será cuando trasciende lo individual y proceda de la propia estructura de la sociedad” (Isaza, 2015, p. 6). No obstante, pese a que este concepto tiene una connotación negativa en la población, Coser encuentra ventajas en el conflicto como, por ejemplo:

1) la delimitación y clarificación de los grupos a través del conflicto; 2) más unidad en los grupos que tiene que defenderse respecto a un posible enemigo exterior; 3) aumento de la creatividad de la innovación, por cuanto los grupos tienen que resolver las dificultades que se les plantean; y, 4) salida de las tensiones a través del conflicto. (Fuentes, 2017, p.20)

En esta misma línea se encuentra Stephen Robbins, citado por Isaza, quien sostiene que los conflictos se inician cuando una parte percibe que la otra le ha afectado de manera negativa, o que está a punto de afectar alguno de sus intereses (Isaza, 2015).

Mientras que Galtung, mencionado por Rico, señaló que el conflicto gira en las dimensiones del interior y exterior, y entre las relaciones humanas. A partir de ello el autor destaca los siguientes principios:

El conflicto es crisis y oportunidad. El conflicto es un hecho natural, estructural y permanente en el ser humano. El conflicto es una situación de objetivos incompatibles. Los conflictos no se solucionan, se transforman. El conflicto implica una experiencia vital holística. El conflicto como dimensión estructural de la relación. El conflicto como una forma de relación de poderes. (Rico, 2016, p. 30)

La Defensoría del Pueblo, institución constitucionalmente independiente que monitorea la conflictividad social desde el año 2004, define el conflicto como “un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y/o las empresas perciben que sus posiciones, intereses, objetivos, valores, creencias o necesidades son contradictorios, creándose una situación que podría derivar en violencia” (Defensoría del Pueblo, 2017, p. 3).

Por su parte, la Secretaría de Gestión Social y Diálogo de la Presidencia del Consejo de Ministros, creado por Decreto Supremo N° 022-2017-PCM del 27 de febrero de 2017, sostiene lo siguiente:

(...) los conflictos sociales son eventos que ponen a prueba la capacidad de los sistemas políticos y de las instituciones para responder a las necesidades y demandas de personas. Urge entonces, una respuesta coherente y sostenible en el tiempo, que garantice el ejercicio de derechos y la estabilidad democrática.

Los conflictos se pueden clasificar de acuerdo con su origen, como se muestra a continuación:



Figura 14. Tipos de conflictos

Fuente: elaboración propia sobre la base del informe de Proyecto Dialoga

Dado que los conflictos son procesos dinámicos, es posible analizarlos como procesos que giran en relación a un espacio temporal y que varían su intensidad de acuerdo con el grado de violencia que se ejerza. Con base en lo anterior, se pueden reconocer varias etapas en los conflictos, las cuales se muestran en la siguiente figura:

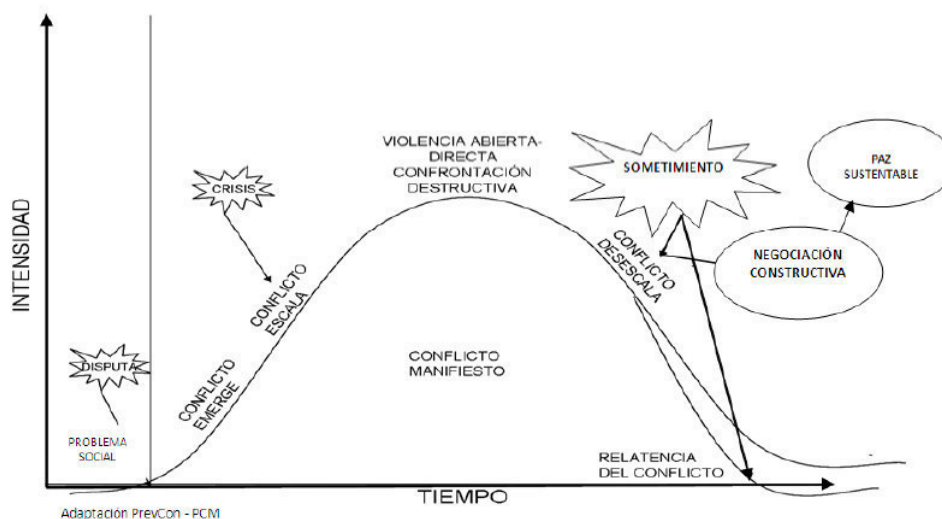


Figura 15. Etapas del conflicto

Fuente: PrevCon-PCM

Acorde con los planteamientos de Bedoya et al. (2007), se presentan las siguientes fases de los conflictos:

- Formación o conflicto latente: se identifica la existencia de un problema y no se producen comportamientos en algunos de los actores, sin embargo, una de las partes tiene una sensación de disconformidad. En esta fase se trabaja desde la prevención, la identificación de información desde un sistema de alerta temprano, los procesos de diálogo, así como también en la intervención mediante políticas públicas. Surgimiento o conflicto manifiesto: el conflicto se hace evidente con alguna acción detonadora. En esta fase las partes comienzan a tener una confrontación deliberada con el fin de neutralizar, controlar, frustrar o destruir al otro; por ello se requiere de otra fase, la cual se da por negociación directa, procesos de diálogo, mediación o arbitraje.
- Escalada: se visibiliza la violencia y las acciones destructivas se hacen más intensas, por lo tanto, es más difícil tratar el conflicto. Si aumenta la intensidad, se entra en una “espiral” de confrontaciones entre las partes, por ello se debe trabajar para disminuir tanto la intensidad como las acciones destructivas.
- Crisis o cúspide: es la espiral de confrontación más profunda entre las partes, quienes endurecen sus posiciones y exigencias, de ese modo el conflicto se vuelve más completo porque comienzan a intervenir otros actores que conforman coaliciones, y las demandas iniciales se convierten en petitorios más extensos. La

intervención dependerá del contexto, donde se deben reducir los aspectos destructivos del conflicto y promover la desescalada.

- **Desescalada:** es un proceso inverso de acción y reacción donde se reducen las tensiones, las partes disminuyen el tono que utilizan para expresarse públicamente sobre el conflicto y dan señales de un diálogo más abierto. En esta etapa se obtienen mayores resultados al trabajar desde la negociación, la mediación, la conciliación y el diálogo.
- **Maduración:** se han creado las condiciones para dar paso a un proceso de solución definitiva de las diferencias. Esta etapa puede darse a partir de un cambio repentino de liderazgo de una de las partes, por agotamiento, por el rol del mediador o porque una de las partes impulsa el diálogo. Llegado a este punto, las partes deciden el mecanismo para abordar la solución del conflicto, el cual puede ser a través de la negociación directa, la intervención de un tercero en mediación, la facilitación, el arbitraje o por medio de mecanismos híbridos como las comisiones de alto nivel.
- **Transformación:** “Las relaciones de confrontación e incompatibilidad entre las partes han dado paso a relaciones de confianza. Las diferencias y las demandas han sido superadas dando lugar a la discusión de asuntos dentro de una perspectiva constructiva” (p. 19).

Es importante señalar que no todos los conflictos pasan por las etapas que se han descrito, pues algunos se solucionan en las primeras etapas y otros no llegan a solucionarse.

3.2.2 Conflictos socioambientales

El Ministerio del Ambiente, institución de rectoría en materia ambiental, clarifica el concepto de conflictos socioambientales en la Resolución Ministerial N° 079-2014-MINAM así:

Es la disputa de intereses contrapuestos o aparentemente excluyentes entre dos o más actores acerca del uso, acceso, control, aprovechamiento o conservación de los recursos naturales. El conflicto socioambiental inicia cuando los (potencialmente) afectados despliegan acciones con el objeto de evitar un daño ambiental o lograr su recuperación. (p. 6)

Por su parte, la Defensoría del Pueblo (2007), tomado por Foy Valencia (2008), identifica y analiza las causas de los conflictos socioambientales y señala:

1. El problema ambiental, la sensación de incertidumbre y el temor a la contaminación.
2. El problema social: exclusión, desigualdad y discriminación.
3. Afectación de los derechos fundamentales.
4. Actuación del Estado en los conflictos socioambientales: problemas en la gestión y en la institucionalidad ambiental como fuente de desconfianza de la población en el Estado.
5. Las externalidades ambientales negativas y su impacto en actividades económicas distintas a las extractivas.
6. Actuación de las empresas en los conflictos socioambientales. (p. 136)

3.2.3 Transformación de conflictos

En la actualidad el concepto de transformación de conflictos es un componente clave para abordarlos desde una mirada positiva. La propuesta principal de este enfoque reconoce el conflicto como un proceso natural que forma parte de la relación del hombre ante contextos de cambio, el cual se genera en diversidad de percepciones, intereses y objetivos, teniendo un factor de oportunidad. Por lo tanto, se entiende que el conflicto no solo equivale a violencia:

El conflicto es una experiencia intensa en la comunicación y la interacción, con un potencial transformador. Para los grupos marginados que buscan corregir injusticias o desigualdades extremas en la distribución de los recursos, el conflicto es una característica inherente de su lucha para lograr un cambio. Si bien la confrontación puede llegar a la violencia, evitar y rehuir del conflicto puede ser igualmente peligroso ya que los problemas no resueltos pueden estallar con renovado rigor. (Buckles, 2000, p. 5)

Los conflictos pueden derivarse del encuentro entre dos sistemas culturales que tienen un sistema de valores distintos, donde se producen situaciones tensas; sin embargo, estos se pueden gestionar, resolver o transformar. De acuerdo con las enseñanzas de Lederach, la mejor respuesta que se puede dar ante un conflicto es la transformación de este, es decir, pasar de un proceso “destrutivo” hacia uno “constructivo”, lo cual implica un proceso de aprendizaje. Aunado a lo anterior, el autor referido señala lo siguiente:

(...) la transformación de conflictos significa prevenir los flujos y reflujos de los conflictos sociales y responder con oportunidades vivificantes para crear procesos hacia el cambio constructivo que reduzca la violencia, haga crecer la justicia en las interacciones directas y las estructuras sociales y responda a los problemas reales de las relaciones humanas. (Conforti, 2013, p. 4).

El planteamiento de este enfoque se diferencia por la mirada y el análisis del conflicto en su interior, para trabajarlo desde sus componentes intrínsecos su esencia, tal como lo señala Mariano Maresca en relación al conflicto:

La alternativa al conflicto no es la paz, sino una dialéctica siempre abierta y creativa... Ante un conflicto, lo que hay que hacer es trabajar en su interior, situarse bien en él para reconocer y explorar sus mecanismos, moverse entre sus límites para tomar conciencia de nuestras fuerzas. Solo la aceptación nos permitirá dos cosas: hacer expresable el conflicto, ser capaces de

definirlo, de enunciarlo con un poder de convicción que lo convierta en un signo reconocible por otros, y también modificarlo. (Fisas, 2006, p. 156)

La finalidad de la transformación de los conflictos es la construcción de la paz, entendida como la búsqueda de una paz que no conlleva a las partes a renunciar a los desacuerdos, sino que implica establecer un compromiso respecto a la manera como se resolverán esos conflictos.

En el Proyecto Dialoga se valoró el aporte de Lederach, recogido por Rodríguez, Sarti y Aguilar, sobre la transformación en tres dimensiones para trabajarlas de forma paralela, y así poder entender los factores históricos y los aspectos relacionales. La primera dimensión es la situación actual que refleja la crisis, el nivel de violencia y escalamiento, y los actores; la segunda es el horizonte futuro que permite trazar el panorama y reconocer los problemas actuales que exigen ser cambiados/transformados, además, se rescata la energía movilizadora para realizar un trabajo colaborativo; la tercera es el desarrollo del proceso de cambio, que permite darle sostenimiento al proceso que se construye con base en “la red de necesidades, relaciones, patrones relacionales y estructurales más amplios. Trabajar en los múltiples niveles de cambio más que en una solución operativa” (Rodríguez, Sarti, y Aguilar, 2015, pp. 41-42).

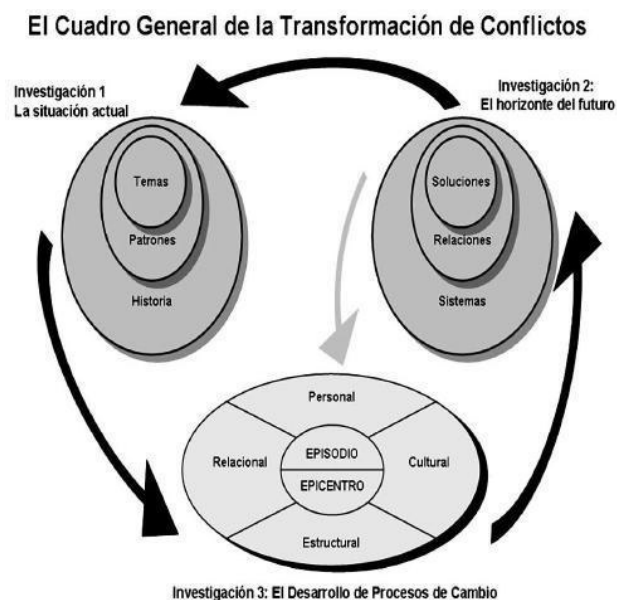


Figura 16. Transformación de conflictos según Lederach

Fuente: Rodríguez, Sarti, y Aguilar (2015)

De acuerdo con Lederach el conflicto tiene cuatro dimensiones, las cuales se muestran en la siguiente tabla:

| Personal | Relaciones | Estructuras sociales | Dimensión cultural |
|--|--|--|---|
| -Capacidad para afrontar el conflicto y poder transformar la reacción agresiva, competitiva y violenta por una visión constructiva. -Implica la dimensión cognitiva, emocional, perceptiva y espiritual. -Capacidad de minimizar los aspectos negativos y destructivos del conflicto, y maximizar el potencial de crecimiento tanto a escala física como emocional y espiritual. | -Patrones de comunicación e interacción que se ven afectadas por el conflicto (cómo perciben las cosas, qué desean, qué quieren conseguir y cómo estructuran las relaciones en los terrenos interpersonal, intergrupales e intragrupal). | -Reducir la violencia y aumentar la justicia social. -Subraya las causas subyacentes del conflicto y los patrones y cambios que comporta en las estructuras sociales, políticas y económicas. -Entender y afrontar las raíces de las causas y las condiciones sociales que provoquen la aparición de expresiones violentas y nocivas al conflicto. -Trabajo para dotar al país de instituciones democráticas. | - Cambios en el patrón más general de la vida en grupo, incluyendo la identidad y las formas en las que culturalmente afecta a los patrones de la respuesta y el conflicto. -Identificar y entender los patrones culturales que contribuyen a la aparición de las expresiones violentas del conflicto. -Consolidación de una cultura del diálogo entre actores para que puedan promover agendas de gobernabilidad concertadas, con una visión de desarrollo sostenible. |

Tabla 1. *Dimensiones de la transformación de los conflictos*

Fuente: elaboración propia sobre la base de Lederach

En la dimensión personal se parte del “yo” —en relación a la experiencia humana en el transcurso del conflicto— desde su nivel cognitivo, emocional, perceptual y espiritual. En esta dimensión de la transformación, en el proyecto se reconoció que los individuos se ven afectados por el conflicto, tanto en un sentido positivo como negativo. En ese sentido, la transformación representa una oportunidad para poder reducir al mínimo los efectos destructivos del conflicto social y maximizar su potencial de crecimiento individual.

Por otra parte, en la dimensión relacional se identifican los cambios, que van más allá de las cuestiones visibles en las relaciones que se dan cara a cara por el conflicto, en la forma en la cual la gente percibe, lo que persiguen y cómo estructuran sus relaciones.

Es así que en este punto es fundamental reconocer las emociones, el poder y la interdependencia, y los aspectos comunicativos e interactivos de los conflictos. Desde esta dimensión la transformación reconoce los patrones de comunicación e interacción en las relaciones, que pueden verse afectados por el conflicto y las relaciones de poder. Acorde con lo anterior, la transformación representa una oportunidad para trabajar la comunicación y el diálogo, así como para maximizar la comprensión mutua.

En la dimensión estructural el autor destaca las causas subyacentes del conflicto, y hace hincapié en las formas como se construyen, sostienen y cambian las estructuras sociales, las organizaciones y las instituciones a raíz del conflicto. A partir de este fenómeno social se reconocen las relaciones sociales, económicas e institucionales para satisfacer las necesidades humanas básicas y proporcionar el acceso a los recursos y la toma de decisiones.

Finalmente, la dimensión cultural se refiere a las formas como el conflicto cambia los patrones de la vida del grupo, así como también el modo en el cual la cultura afecta el desarrollo de los procesos para manejar y responder a los conflictos. A un nivel descriptivo, la transformación busca entender cómo el conflicto afecta y cambia los patrones culturales de un grupo y, asimismo, cómo esos patrones acumulados y compartidos afectan la manera como la gente en un contexto dado entiende y responde a los conflictos.

3.2.4 Diálogo

El diálogo es el componente fundamental del enfoque de transformación de los conflictos. Este fue la esencia del proyecto por ser un componente clave, pues el hombre necesita dialogar para vivir en una sociedad, además, no puede solucionar los problemas que se presenten sin el diálogo.

Dialogar en sentido amplio o dialogar para resolver problemas es un elemento constitutivo de la racionalidad humana y por ende forma parte de su dignidad. A partir de este fin supremo, todas las acciones que realicen los individuos, los grupos, las grandes sociedades, los empleados públicos, las autoridades estatales, los gobernantes, etcétera, deberán tener como fundamento ético y objetivos prácticos la satisfacción de la dignidad humana. (Defensoría del Pueblo, 2017, p. 24)

En ese sentido la Defensoría del Pueblo define el diálogo como un “proceso comunicacional en el que dos o más partes en conflicto, de manera directa o asistida,

informan, argumentan, debaten, crean opciones, negocian, con la intención de llegar a acuerdos, en un espacio ordenado e igualitario” (Defensoría del Pueblo, 2017, p. 20).

Rolando Luque, ex adjunto para la Prevención de Conflictos Sociales y Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo, señaló lo siguiente:

La herramienta fundamental para asegurar la continuidad de la democracia es, sin ninguna duda, el diálogo. Pero el diálogo no puede ser de cualquier manera y en cualquier circunstancia, tiene que ser un diálogo que contenga elementos de democracia, es decir, que sea un diálogo legítimo, transparente, participativo y en donde los problemas puedan ser tratados de manera constructiva y colaborativa. (Programa de las Naciones Unidas-PNUD, 2016, p. 21)

Los conflictos tienen una dimensión no visible a la cual no se le da mucha atención. Por esa razón, para entenderlo en la totalidad de su dimensión, surge la necesidad de relacionar el conflicto con un iceberg, pues esto ayuda a simbolizarlo en toda su magnitud:

Para los conflictos, lo que está ‘debajo’ son las creencias, los sentimientos, las emociones, los intereses y las necesidades. A la hora de intervenir para transformar un conflicto, no es suficiente cambiar lo visible (los actos o hechos), sino esencialmente cambiar lo profundo. (Gómez y Prada, 2014, p. 14)

En esta relación simbólica se puede adaptar el diálogo a los niveles de cambios, los cuales van desde los que tienen alta visibilidad (esto es, las nuevas relaciones, los acuerdos, etc.) hasta los que tienen baja visibilidad (lo que corresponde a cambios en los sentimientos y las percepciones), tal como se muestra en la siguiente figura.



Figura 17. Modelo iceberg del diálogo

Fuente: Gómez y Prada (2014)

Cabe resaltar que el diálogo fue el componente fundamental del proyecto. Sin embargo, también es necesario subrayar que se trabajó bajo el enfoque de la transformación de conflictos en busca de poder cumplir con las siguientes cualidades:

a) Diálogo multiactor: el cual involucra a personas de distintas procedencias e intereses alrededor de la industria extractiva en el Perú.

b) Diálogo genuino: es decir, las partes se involucran con interés, sinceridad, empatía, así como también con un objetivo claro y una actitud dialogante.

c) Diálogo desde las personas: los participantes asisten a los encuentros como personas (enfoque *people to people*) antes que como representantes de alguna institución o empresa.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

Con la presente sistematización se pretende consolidar y valorar el quehacer profesional del comunicador social en la transformación de los conflictos socioambientales. De igual forma, se busca proponer nuevos desafíos en el desarrollo de la carrera, por ser un proceso permanente y acumulativo en la construcción del conocimiento desde la práctica.

Según la clasificación temporal, al ser una experiencia que ya ha sido concluida, esta investigación se considera retrospectiva y reflexiva. Además, en este documento se realiza el rescate de la intervención, lo cual permitirá mejorar futuras intervenciones.

4.1 Etapas del proceso de sistematización

La sistematización de esta experiencia contempla las siguientes etapas:

- Selección de la experiencia: la experiencia se escogió a partir de la reflexión de todas las intervenciones realizadas en el ejercicio profesional, se consideró la de mayor relevancia y aporte al campo académico de la comunicación social en materia de conflictos sociales.
El campo de los conflictos sociales aparece en la actualidad como un campo laboral donde los profesionales de la comunicación se están desempeñando.
- Planteamiento de los objetivos: el curso de sistematización me permitió contar con herramientas para identificar unos objetivos alcanzables y capaces de sistematizaren esta investigación. Asimismo, posibilitó la identificación y delimitación de los objetivos según el caso seleccionado.
- Diseño del plan de recopilación de información: se elaboró un cronograma de actividades para la obtención de información donde se definieron las fechas y los plazos de ejecución.
- Recuperación y análisis de la información de la experiencia: la recuperación de la información se realizó acorde con los instrumentos de sistematización que se aprendieron durante el curso. Posterior a ello, se procedió a ordenar y jerarquizar esta información según los temas relacionados a la experiencia de sistematización.

- Análisis y conclusiones: la última etapa de esta sistematización consistió en alinear la experiencia a los objetivos planteados, los cuales permitieron obtener unos aprendizajes a partir de los aportes y las limitaciones.

4.2 Fuentes de información registrada

Para la presente sistematización se tomaron en cuenta los documentos donde se desarrolló la experiencia como el expediente del proyecto, el informe de medio término y el informe final del cierre del proyecto, así como también las herramientas propias para la sistematización. Las fuentes de verificación seleccionadas fueron:

- Expediente del proyecto: documentos formulados por las instituciones socias—CARE, ProDiálogo, Instituto SASE, Labor y Red Social—para la aprobación de los fondos ante la USAID, entre los cuales se identifica el diagnóstico, el marco lógico y el cronograma de trabajo. Estos documentos iniciales encaminaron el desarrollo del proyecto.
- Informe de evaluación de medio término: este documento contiene la evaluación del progreso en el cumplimiento de los objetivos y resultados. Por medio de él se evaluaron las necesidades de ajustes para optimizar el cumplimiento de la implementación del proyecto. Este documento fue elaborado por un equipo externo, el cual contrató la propia fuente cooperante, a saber, la USAID.
- Informe final: elaborado por el equipo al cierre del proyecto, en él se identificaron los resultados alcanzados a nivel de los objetivos generales, donde se incluyeron los de comunicaciones.
- Plan de comunicaciones: este documento fue la base para esta sistematización, contempla las estrategias y actividades en relación a cada público específico.
- Boletín digital: se consultaron los boletines digitales que elaboró el proyecto como parte de los canales de difusión de las actividades realizadas en las zonas de intervención.
- Materiales de difusión: *brochure*, dípticos, afiches y videos que dan a conocer los objetivos del proyecto.
- Leyes relacionadas: se consideró la normativa vigente en el sector minero y la participación ciudadana.

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

5.1 Presentación

La comunicación en la transformación de los conflictos sociales es una temática relativamente nueva, por lo tanto, existen diversas visiones acerca de cómo se puede gestionar. Inicialmente, esta se abordó desde las experiencias que estaban vinculadas a la cobertura periodística en casos de conflictos específicos, mas no desde la comunicación organizacional.

Cabe anotar que previo al trabajo en el rubro de los conflictos, se desconocía que un profesional de comunicación social podía desempeñarse en este campo, dado que por lo general está cubierto por abogados, sociólogos o antropólogos. No obstante, tomar como experiencia de sistematización el Proyecto Dialoga ayudó a identificar el rol fundamental de la comunicación en esta materia de una forma estructurada, teniendo una base teórica sobre comunicación y transformación de los conflictos. Con ello se pudo identificar que a diferencia de otros profesionales, el comunicador social elabora los mensajes, organiza espacios de comunicación, administra los canales de comunicación y analiza a los actores desde el nivel comunicativo.

Por otra parte, a nivel organizacional, es fundamental generar sinergia entre todos los actores para promover un objetivo en común, la promoción del diálogo. Así, se buscó que el mensaje fuera claro entre todos los actores, y se sintieran identificados como parte del proceso del diálogo.

En primera instancia en el proyecto no se contemplaron acciones de comunicación, pero con la incorporación de los profesionales pudieron reconocer la capacidad estratégica y las competencias del profesional a nivel táctico y operativo. En ese sentido, con la presente sistematización se logran identificar con mayor claridad las fortalezas, limitaciones y desafíos que tiene el ejercicio del profesional en comunicaciones en este rubro.

5.2 Contextos de la experiencia

5.2.1 Contexto nacional

Durante el periodo de ejecución del proyecto (2011-2013) el crecimiento económico en el Perú fue uno de los más importantes, debido a la expansión en las inversiones a nivel nacional; los sectores vitales fueron la minería y los hidrocarburos. Sin embargo, este auge no logró generar condiciones de satisfacción en la población, lo cual se reflejó en conflictos continuos por la redistribución de los recursos económicos en proyectos que beneficiaran a la población, así como por el impacto en el ambiente y las necesidades básicas insatisfechas. La Defensoría del Pueblo en su informe del mes de enero de 2011 reportó 239 casos, de los cuales 161 (67%) se encontraron en estado activo y 78 en estado latente (33%). En Apurímac se identificaron 7 casos, en Cajamarca 17 y en Arequipa 7 (Defensoría del Pueblo, 2011).

Este contexto de conflictividad provocó graves condiciones de inestabilidad social, política y económica que pusieron en riesgo la democracia, el respeto de los derechos humanos y la generación de condiciones para el desarrollo sostenible. Por otra parte, se debe mencionar que la elección de Ollanta Humala Tasso como presidente de la República trajo consigo expectativas a la población debido a la implementación del Plan de la Gran Transformación y la “Inclusión económica, social, étnica, geográfica y cultural de todos los peruanos”—uno de los mensajes principales en su campaña electoral—, y debido a su posición contra la inversión en la minería tradicional, priorizando sus mítines en las regiones donde habían marcados problemas de contaminación, como lo menciona Solís (2012):

Él obtuvo los votos de los descontentos con la minería tradicional. (...) Una nueva forma de hacer política significaba asumir la responsabilidad específica de que la minería moderna ingrese con la suficiente responsabilidad social y que las ganancias se compartan. Detrás de las protestas también hay gente que busca hacerse un nombre político, eso es verdad. Pero cuando Ollanta preguntó en Cajamarca si ellos tomaban agua u oro, dejó un mensaje claro: que se iba a oponer a la minería que se negara a sus responsabilidades sociales y ambientales. (párr. 4)

En los primeros meses de gobierno se dieron las primeras medidas normativas con la promulgación de la Ley de Consulta Previa (Ley N°28785). Esta iniciativa fue promovida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual a pesar de los intentos legales por reconocer la decisión de las comunidades nativas, generó incertidumbre sobre el proceso de reglamentación e implementación.

A finales del mes de setiembre de 2011 el presidente promulgó tres leyes tributarias para viabilizar el aporte acordado con las empresas mineras. Estas leyes fueron aprobadas por mayoría en el pleno del Congreso. La primera ley modificó la Ley de Regalías Mineras, la segunda estableció el marco legal del Gravamen Especial a la Minería y con la tercera se estableció el Impuesto Especial a la Minería.

Durante la ejecución del Proyecto Dialoga se desencadenaron diversos conflictos como el ocurrido en Chumbivilcas (Cusco) en torno al Proyecto Anabi; el relacionado con la minería artesanal en Madre de Dios; el conflicto en la ciudad de la Oroya (Junín) entre el Estado y la empresa Doe Run Perú; el conflicto en Tacna debido al rechazo de la Audiencia Pública sobre el Estudio de Impacto Ambiental para la ampliación de la concentradora de Toquepala, y el recrecimiento del embalse de relaves de Quebrada Honda de Southern Perú Cooper Corporation.

El caso más emblemático de la construcción de condiciones de diálogo se desarrolló en Moquegua en Quellaveco, donde se contó con la participación de la empresa, la comunidad, el Estado y la sociedad civil. Este caso fue abordado por la mesa de diálogo que convocó el presidente regional Martín Vizcarra, donde se realizaron los acuerdos para la modificación del Estudio de Impacto Ambiental (EIA), la construcción de reservorios de agua y la generación de proyectos de desarrollo.

Por otra parte, uno de los conflictos más emblemáticos se desencadenó a causa de la aprobación del proyecto minero Conga, el cual surgió en el mes de junio de 2011 y se mantiene en estado latente. El descontento generado en la opinión pública por el abordaje de los conflictos conllevó a tomar diversas medidas desde el ejecutivo, como la creación de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad en la Presidencia del Consejo de Ministros, formando parte de la hoja de ruta del gobierno.

Referente a la minería artesanal, se dispusieron los decretos legislativos 1100, 1001, 1002 sobre la interdicción de la minería informal y la modificación del Código Penal, donde se incorporó la minería informal como un nuevo tipo penal. La respuesta de los gremios de mineros informales se dio mediante paros y bloqueos de carreteras. Posteriormente, se llegó a un plazo para la formalización de este sector, sin embargo, la capacidad institucional desplazada a nivel nacional no es suficiente para cubrir la enorme cantidad de casos de conflictos.

5.2.1.1 Contexto de la región Apurímac

En esta región se incrementó el número de conflictos durante los tres años del desarrollo del proyecto, por lo cual permaneció en el segundo lugar entre las regiones con mayor incidencia de conflictos a nivel nacional. Al mes de agosto de 2013 se registraron 19 conflictos socioambientales, de los cuales 18 están activos y 1 latente. Entre las situaciones más relevantes se halla el caso relacionado con el temor de la población por la contaminación, y la exigencia de información a la empresa minera Southern Perú Cooper Corporation sobre las actividades de exploración minera que realiza en sus territorios, donde los actores principales son la comunidad de Tiaparo y Tapayrihua.

También se incrementó la minería informal, y las constantes movilizaciones de los mineros artesanales desataron actos de violencia y se paralizaron las vías de tránsito interprovinciales; lo cual generó conflictos con otros sectores a nivel regional. En los últimos meses del año 2011 se desató uno de los conflictos más emblemáticos, ocurrido en Andahuaylas, debido al descontento de las comunidades y de los comités de riego, representados por la Junta de Regantes de Andahuaylas (Judra), a causa de la presencia y los impactos de la minería informal.

Uno de los conflictos que abordó el proyecto se desarrolló en Colcabamba, entre la población del distrito y la empresa Apurímac Ferrum S.A. (proyecto de hierro). La empresa solicitó a las comunidades de Colcabamba en Aymaraes la licencia social – luego de realizar una primera etapa de exploraciones– para realizar un cateo superficial en todas sus concesiones y priorizar su intervención. Durante la negociación los actores no llegaron a un acuerdo satisfactorio para cada una de las partes, por lo que se postergó el desarrollo del proyecto.

Otra situación relevante que se presentó en la región fue el derrame de relaves mineros ocurrido en la operación de la Minera Suyamarca S.A.C., ubicada en la comunidad Iscahuaca, el día 22 de junio del 2012. La Municipalidad Provincial de Aymaraes realizó una serie de visitas de inspección, de igual modo también lo hicieron otras entidades como la Fiscalía, la Administración Local del Agua (ALA), Diresa (Dirección Regional de Salud), entre otros. Por su parte, la Defensoría solicitó al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) un informe sobre el

hecho, específicamente en materia de procedimientos administrativos sancionadores; el informe indicó que existen dos procedimientos administrativos que han culminado en la imposición de una multa.

5.2.1.2 Contexto de la zona sur y la región Arequipa

Este periodo se ubicó en el proceso de aprobación del Estudio de Impacto Ambiental de la ampliación de la Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. Durante este tiempo se desarrollaron las audiencias públicas, donde la empresa se comprometió a realizar talleres para responder a las observaciones alcanzadas. A nivel de las organizaciones sociales, los participantes del proyecto asumieron la posición de implementar el proyecto minero con responsabilidad social y ambiental luego de alcanzar negociaciones favorables para la población de Arequipa. Entre los proyectos considerados se halla la construcción de la planta de agua potable y la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales. Sin embargo, estos líderes tienen como opositores a un núcleo de dirigentes que además de oponerse a la actividad minera no plantean ninguna propuesta alternativa.

Aunado a lo anterior, se tiene que en este periodo entró en funcionamiento la planta de agua potable La Tomilla II, producto de la negociación con la Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A., demostrando que se puede atender las necesidades estratégicas de la población. Por otro lado, se presentó el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) de la PTAR La Enlozada, que tendrá un costo de más de 900 millones de soles y podrá tratar 2.8 m³/seg., lo cual garantiza la descontaminación del río Chili y la mejora de la calidad de la salud para la población de Arequipa.

Durante el mes de agosto de 2013 se hicieron de conocimiento público las transferencias por concepto de canon minero al Gobierno Regional y a los gobiernos locales, las cuales se han reducido cerca del 43%, lo que ha generado un malestar generalizado. Previamente los líderes sociales de Arequipa habían denunciado que el Gobierno Central estaba centralizando los aportes de la minería que ofrecían de manera voluntaria, y presentaron una propuesta de modificación donde proponían que el 70% de lo recaudado quedara en las regiones y el 30% fuera redistribuido en las regiones que no tienen actividad minera. Los líderes sociales han realizado un paro y dos movilizaciones multitudinarias, y recibieron el apoyo de las autoridades locales.

En el sur también se han instalado mesas de diálogo y negociación para abordar los casos de la empresa Southern Perú Cooper Corporation, tanto en Tacna como Moquegua. Donde si bien se han logrado establecer espacios de negociación, los resultados no son los esperados, debido a que el pasado negativo de la empresa es muy fuerte y la población lo ve como una oportunidad para atender las demandas históricas. No obstante, se han dado algunos avances como el planteamiento de fondos de apoyo para afianzar el sistema de Gestión del Recurso Hídrico.

Finalmente, cabe anotar que la actividad minera artesanal procesa la tramitación para su formalización. Puesto que, más de 20 000 solicitudes de formalización no pueden seguir su procedimiento, debido a que el marco legal exige como requisito que los mineros informales logren un acuerdo con los titulares de las concesiones donde se ubican. En este contexto se tiene que el gobierno ha ampliado el plazo para la formalización, además, una parte importante de los mineros informales está interesado en formalizarse. El caso más significativo es el Mollehuaca donde los mineros se han inscrito en el proceso de formalización, inician un proceso de asociatividad y decretan un autointerdicción que los obliga a trasladarse a una zona de exclusión que ellos mismos han diseñado.

5.2.1.3 Región Cajamarca

El contexto de esta región estuvo marcado por el conflicto que generó el Proyecto Conga, a cargo de la Minera Yanacocha S.R.L. En la relación de la población cajamarquina y la empresa hubo desconfianza por las operaciones que esta última desarrollaba, las cuales iniciaron en el año 1990. Una de las crisis que debilitó aún más el acercamiento entre ambos actores fue el derrame de mercurio metálico causado por las operaciones de la empresa minera y su transportista Ransa Comercial S.A., ocurrido en el año 2000, el cual afectó a la población del distrito de Choropampa. Este caso no tuvo una respuesta de Gestión del Riesgo adecuada, tampoco hay registro de la preocupación de la empresa por la población afectada, ni una respuesta por parte del Estado por exigir la reparación de los daños personales y ambientales causados.

Años después, la población le manifestó a la Minera Yanacocha S.R.L. su oposición por el Proyecto Conga. La crisis estalló en el año 2010 cuando la empresa buscó ampliar sus operaciones, en los pobladores ello generó mayor preocupación—dada la

desconfianza por el Estudio de Impacto Ambiental que realizó la empresa—, la cual llegó a expresarse en muestras de violencia tal como lo reseñó Bolaños (2013):

En 1991 la compañía Cedimin descubrió nuevos yacimientos de oro, uniendo a las operaciones de Yanacocha el proyecto que denominaron Conga (Knight Piésold Consultores, 2010). En el 2010 se presentó el Estudio de Impacto Ambiental realizado por la empresa, mas la población denunció que este proceso estuvo plagado de irregularidades. Comenzaron así los conflictos entre Yanacocha y la población cajamarquina por el Proyecto de Conga, generando protestas, bloqueos de carreteras, paros regionales y culminando en un estado de emergencia impuesto por el gobierno. (p. 48)

El conflicto desencadenó niveles de violencia y un contexto de polarización a favor o en contra del proyecto. Los medios de comunicación al igual que los actores involucrados mostraron su posición respecto al conflicto. En los medios se pudo identificar una clara posición, antes de que Ollanta Humala fuera elegido presidente, en contra de su postulación en los comicios electorales; pero posterior a su mensaje presidencial donde respaldó al sector minero, la prensa se mostró a favor de este.

Una muestra visual, que hace tangible lo que llamo la red ‘Conga va’, resulta del contraste de portadas de diarios nacional-limeños durante la contienda electoral y aquellas aparecidas al día siguiente de dicho mensaje presidencial. Grupos mediáticos (El Comercio, Epsa, entre otros), que más que información ofrecieron en sus portadas propaganda política en contra de Ollanta Humala durante las elecciones, se mostraban ahora alineados con el presidente y su respuesta a las “amenazas y posiciones radicales”. A la inversa ocurría con aquellos que lo apoyaron durante la contienda electoral. (La Primera, entre otros). (García, 2014, p. 6)



Figura 18. Portadas aparecidas durante el proceso electoral presidencial del 2011. Diarios El Comercio (25/03), Perú21 (14/04), Correo (27/03) y La Primera (15/05)

Fuente: (García, 2014)

La presentación del Estudio de Impacto Ambiental donde se identificó el uso que se le daba a las fuentes de aguas desencadenó la crisis del conflicto que se gestaba desde años anteriores, debido a los factores sociales y a la contaminación de las operaciones que llevaba a cabo la Minera Yanacocha S.R.L. A ello se sumó la desconfianza por la incapacidad del Estado para cumplir con la reparación por las afectaciones y velar por los derechos de la población.

En un inicio, el conflicto en Conga apareció ante la opinión pública como uno meramente ambiental, pues los pobladores denunciaban la intención de Yanacocha de usar sus fuentes de agua, contaminándolas y afectando la producción agropecuaria. Pero hay otros factores subyacentes que alimentan este problema. Resaltan, la falta de confianza en el Estado y en Yanacocha, los distintos sentidos, significados y motivaciones tras las acciones de los involucrados, los cambios en los modos de producción y la subsiguiente alienación del hombre respecto de su trabajo, el choque entre los distintos tipos de solidaridad de los actores del conflicto y sus instituciones, y la problemática de la ideología del desarrollo. (Bolaños, 2013, p. 48)

Para la gestión de este conflicto se contó con la participación activa de los facilitadores de los gobiernos regional y nacional, a saber, el arzobispo de Trujillo (monseñor Miguel Cabrejos Vidarte) y el padre Gastón Garatea, quienes fueron convocados por los gobiernos nacional y regional, respectivamente. Aunque no fue posible concretar el diálogo entre los actores involucrados, se persistió en el esfuerzo por acercar a las partes.

Tal como expone Acevedo, durante el acercamiento de las partes se pueden reconocer tres momentos clave que tuvieron mayor exposición mediática, estos son:

- Del 6 al 11 de julio de 2012. Ya designados por el gobierno y en acuerdo con las partes (Minera Yanacocha y el Gobierno Regional de Cajamarca, principalmente), los sacerdotes llegan a Cajamarca para reunirse con las autoridades regionales e iniciar el proceso de facilitación.
- Del 8 al 12 de octubre de 2012. En esta coyuntura se producen movilizaciones de las organizaciones sociales hacia las lagunas y se genera un momento de tensión en pleno proceso de facilitación.
- Del 28 al 31 de enero de 2013. Etapa final del proceso de facilitación.(Acevedo y Carranza, 2013, p. 157)

A pesar de la suspensión del proyecto anunciada por la Minera Yanacocha S.R.L., un sector de la población realizó manifestaciones, debido a los rumores sobre el reinicio de las obras, para solicitar que pararan totalmente las obras en el reservorio Chailhuagón. Puesto que, consideran que el reservorio puede representar la condición para que Conga continúe.

5.2.2 Contexto institucional

El Proyecto Dialoga se ejecutó desde febrero de 2011 a septiembre de 2013, por la alianza de cinco instituciones socias—CARE Perú, Labor, ProDiálogo, Red Social y el Instituto SASE—comprometidas con el desarrollo sostenible y la transformación de los conflictos sociales en el Perú. El proyecto contó con el financiamiento del Organismo de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Este fue formulado por los socios del proyecto y el equipo social, quienes se desempeñaban en otros proyectos. Al ser aprobado, incorporó de forma paulatina a los profesionales de comunicación, según los acuerdos establecidos por cada institución. Las funciones de estos no se limitaron al puesto, también abarcaron las de coordinaciones logísticas y presupuestales del componente de capacitación y funciones administrativas.

Cada institución socia del proyecto aportó desde su experiencia en proyectos y las relaciones entabladas con diferentes actores. Al respecto, el Instituto SASE aportó en la responsabilidad social y con la profesional de comunicación. Es importante señalar que la comunicadora empezó a trabajar en el proyecto algunos meses después de haberse conformado el equipo completo.

| | |
|---------------|---|
| Político | El partido político que encabezó el poder ejecutivo fue escogido por un discurso a favor de los recursos naturales y por su cuestionamiento al sector minero. El gobierno empezó a promulgar leyes a favor del diálogo y la consulta previa. Políticas públicas con énfasis en la inclusión social. |
| Institucional | Cinco instituciones socias con culturas organizacionales diferentes se unieron para trabajar un proyecto de transformación de conflictos. Compromiso por trabajar la conflictividad en nuestro país. Equipo multidisciplinario constituido en Lima, Cajamarca, Arequipa y Apurímac. |
| Stakeholders | Los actores tienen pocas capacidades en el diálogo para gestionar/transformar conflictos sociales. Disminución del precio de los minerales. Proyectos mineros cuestionados por su impacto en los recursos naturales. |

Tabla 2. *Situación del entorno del proyecto*

Fuente: elaboración propia

5.3 Análisis de la experiencia

Como eje estratégico para el desarrollo del proyecto la comunicación otorgó le un valor estratégico para dar a conocer el trabajo realizado, y posicionar el diálogo como un momento importante en los contextos de conflictos socioambientales. Por otra parte, a través de la sistematización de la experiencia se lograron identificar cuatro etapas, las cuales tuvieron la siguiente secuencia lógica:

5.3.1 Primera etapa: comunicación que genera organización

La primera etapa consistió en la observación interna de la organización para conocer los elementos que representan su identidad en su público interno y externo.

5.3.1.1 Alineamiento de las instituciones socias

El primer reto que tuvo el proyecto fue construir una alianza, conformada por cinco organizaciones socias, cada una con su cultura organizacional, visión, objetivos y dinámica de trabajo frente a los conflictos.

El Instituto Redes de Desarrollo-Red Social tiene experiencia en la formalización y profesionalización en el sector de la minería en pequeña escala y en la minería artesanal. Mientras que el Instituto SASE ha forjado experiencia en promover la responsabilidad social en el público ligado a las empresas mineras. Por su parte, la experiencia de CARE Perú se basa en los proyectos de desarrollo en zonas rurales vinculados a la educación, la salud, el desarrollo económico, la adaptación y la mitigación al cambio climático, entre otros. Y la organización Labor tiene experiencia en temas relacionados a la gestión y el monitoreo ambiental en el sur del país, principalmente en Arequipa.

Estas organizaciones tenían diferentes formas de realizar el trabajo, pues algunas estaban más enfocadas en los resultados concretos como las iniciativas a reformas de políticas públicas; mientras que otras se enfocaban en los procesos relacionados con la generación de capacidades en el público objetivo. Aunque al inicio cada uno se relacionó desde su propia experiencia de trabajo y entre las prioridades que consideraban estaba el público con el cual trabajaban, todos los matices se complementaron.

En ese sentido, fue de vital importancia incorporar elementos de la comunicación interna para lograr alinear todas las instituciones, pero sin perder el carácter individual, con la capacidad de aceptar y valorar la experiencia de las otras organizaciones, y unificar lo que se quería expresar finalmente en el discurso. Para ello fue necesario conocer a cada institución y construir una sola fuerza organizacional; un componente clave en este proceso fue la generación de un ambiente de confianza mediante la comunicación horizontal entre todos los integrantes del proyecto, lo cual permitió que el diálogo fuera un componente medular del trabajo interno, y posterior a ello se pudiera proyectar esa cultura organizacional.

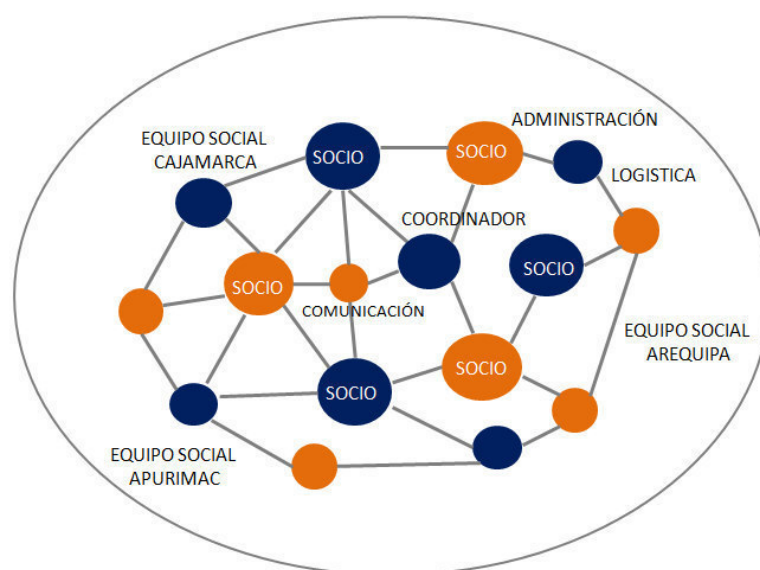


Figura 19. Modelo de comunicación del Proyecto Dialoga

Fuente: elaboración propia con base al Proyecto Dialoga

Como se mencionó, el modelo de la comunicación fue horizontal. Donde todos los integrantes del proyecto se relacionaron en un ambiente de confianza, e intercambiaron sus experiencias y opiniones bajo las condiciones que propone Beltrán (2009), a saber, “de acceso libre e igualitario, diálogo y participación” (Beltrán, 2009, p. 85). Esta se entiende como el acceso al ejercicio efectivo de recibir información, mientras que diálogo es el ejercicio de recibir y al mismo tiempo emitir mensajes. Por medio de esta comunicación se buscó incluir a todos los miembros en las decisiones del proyecto, a nivel operativo y estratégico, lo cual permitió que los integrantes se sintieran involucrados y no fueran solo receptores de órdenes.

Para ello se forjaron espacios de comunicación como reuniones quincenales entre los socios y el equipo, donde se delegaron tareas específicas y se llevó a cabo el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos. A través de las actas de reuniones se buscó informar los acuerdos y las próximas acciones, así se aseguraba que todos los integrantes tuvieran la información, que esta circulara entre todo el equipo y se conociera quiénes serían los responsables de las próximas actividades.

El propósito de las metodologías participativas planteadas en las reuniones de trabajo fue escuchar y valorar las opiniones de todo el equipo, pese a las diferencias de posturas y al accionar frente a conflictos concretos, de modo que siempre primó el respeto y la escucha. Las dinámicas participativas empleadas en las reuniones fomentaron el trabajo basado en el diálogo, por ejemplo, la posición de la mesa en todas las reuniones fue de forma circular para que todos pudieran verse y tuvieran el mismo rango. Esa forma de trabajo conllevó a que las instituciones no construyeran territorialidad.

Solo las decisiones sobre cambios sustanciales del proyecto o la delegación de funciones fueron consultadas en espacios cerrados por los directivos de cada una de las organizaciones socias. Pero en todas las reuniones se buscó llegar a acuerdos y tener un solo mensaje para el público interno y externo, sobretodo en momentos álgidos como al definir la posición de la alianza frente al conflicto de Conga.

En ese sentido, siempre se buscó ser coherentes con el objetivo planteado. Es decir, que el diálogo como propuesta institucional no se empleara solo para ser promovido en las empresas, las comunidades y el Estado, sino también para ponerlo en valor con el equipo que conformó el proyecto. Fue así que, aunque el equipo se encontraba disperso en las regiones y cada organización trabajaba en una oficina diferente, se buscó tener una reunión presencial con todo el equipo de forma semestral, para generar integración. Asimismo, se buscó descentralizar las reuniones en las regiones.

Las plataformas tecnológicas como Skype se utilizaron para llevar a cabo las reuniones quincenales con el equipo en las regiones. Así se logró absolver todas las consultas frente al plan de actividades, conocer el avance y conjuntamente superar los desafíos que la distancia generaba.



Figura 20. Reunión de coordinación de integrantes

Fuente: Proyecto Dialoga

Tal como lo indican los autores, la comunicación informal puede “constituirse en la generación de conocimiento a través de redes propias de los grupos que ayuda a potenciar las ventajas de la organización y a compartir información con otras entidades” (Viloria, Daza, y Pérez, 2016, p. 183). Con base en ello, se tiene que durante la ejecución del proyecto se desarrollaron espacios informales de reflexiones del diálogo en contextos de conflictividad, los cuales hicieron que las relaciones laborales trascendieran y se concretizaran en una propuesta ciudadana.

Fue así que se conformó el colectivo Dialoga, que tuvo como objetivo agrupar a los integrantes de las organizaciones que promueven el diálogo; así la plataforma permitió tener mayor involucramiento con los conflictos. Por otra parte, más allá de los objetivos y los recursos del proyecto se buscó responder a una necesidad social, acorde con este propósito, los integrantes del colectivo Dialoga donaron los materiales que se produjeron como parte de la campaña Un llamado al diálogo.

Finalmente, cabe anotar que a pesar de que los trabajadores de la alianza se encontraban en diferentes oficinas, ello no fue impedimento para poder generar espacios de confianza y cercanía en el equipo en un ambiente de camaradería, como los cumpleaños, las celebraciones por las fiestas patrias y fin de año.

5.3.1.2 Construcción de elementos de identidad vinculados al diálogo

En la actualidad es indispensable para el desarrollo de los proyectos u organizaciones partir de la construcción de una identidad visual que les permita comunicar

estratégicamente la esencia de la organización como lo señaló Costa, citado por Mut y Brevia (2003):

Las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad y su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente a través de cómo comunican todo ello (imagen pública). (p. 3)

En ese sentido, al ser un proyecto nuevo que agrupaba a cinco instituciones, se realizaron las siguientes acciones para lograr una mejor identificación con el público objetivo, y que este pudiera transmitir la promoción del diálogo *per se*:

- **Variación del nombre del proyecto**

El nombre inicial del proyecto presentado ante USAID fue “Mitigación de Conflictos en Perú: Compromiso Multisectorial y Consolidación de la Paz”. Al ser una descripción larga y usar palabras técnicas el público objetivo no lograba recordarlo, por ello se acordó cambiar el nombre con los directores de cada institución para lo cual se realizó una dinámica grupal y participativa, de manera que todos pudieran aportar y se identificaran con el cambio.

Se buscó la esencia del proyecto y se le dio un nombre corto, sonoro y de fácil recordación y entendimiento. Luego de una sesión de trabajo se escogió el nombre Dialoga, el cual resumió el objetivo del proyecto y hacía un llamado a una acción concreta. Es decir, se vinculó el nombre del proyecto como referencia a un título que resumiera el objetivo de este, tal como indica Marco García Falcón:

Los títulos son nombres que se asignan a las obras como partida de nacimiento que permite su identificación por el posible receptor. En ese sentido, tanto nombres, algunas de las formas y recursos que hemos revisado pueden hacerse extensivos para titular no solo obras creativas escritas, sino también organizaciones, productos, campañas, eventos diversos, siempre y cuando se tenga en cuenta la naturaleza particular de cada uno y al público al que van dirigidos. (Falcón y Huamán, 2016, p. 68)

Todas las instituciones se identificaron con el nombre, el cual se complementó con una frase que contextualizara el proyecto. De ese modo se incluyó como en el nombre “Alianza para la Transformación de Conflictos Socioambientales”. Posteriormente, se hicieron las coordinaciones para que la USAID reconociera la variación, se explicaron los motivos del cambio y el poder comunicativo que esta nueva propuesta tendría. El cambio de nombre fue aceptado para el desarrollo del proyecto. Sin embargo, se mantendría el nombre original en los informes técnicos presentados a la entidad

cooperante, tales como el informe de rendición de presupuesto y los documentos de balance de intervención.

El nombre del proyecto “Dialoga” fue de fácil recordación para los participantes, quienes se sentían identificados, además, consideraron que al participar en el proyecto lograrían tener las habilidades y competencias para tener un buen diálogo.

- **Elaboración de la línea gráfica**

Con el uso del ícono, representado con formas y colores, se buscó promover un patrón de conductas y emociones afines al diálogo en el público objetivo. Se optó por los colores azul y anaranjado, por su connotación según la teoría del color y su significado en contextos de conflictividad. El azul—color primario— representa la confianza, la sabiduría y la amistad; mientras que el anaranjado—color secundario— representa el cambio y la transformación. Ambos colores presentan un contraste y representaron los valores esenciales para entablar el diálogo.

Karam resalta que la imagen icónica se puede entender como “una categoría perceptual y cognitiva, una categoría de representación que transmite información acerca del mundo percibido” (Karam, 2014, p. 11). El ícono es representado por la forma y el color, según el autor también construye una representación mental visualizable (un ideal) al modelo de relaciones perceptivas que construimos, y plasma la cultura y las propiedades de los sujetos u objetos representados.

En esa línea se optó por elaborar un isotipo que representara de forma icónica el nombre del proyecto. Se identificaron las personas como piezas clave para construir el desarrollo, identificadas con un rompecabezas. Con los gráficos se buscó representar a la comunidad, el Estado, la empresa y un actor con rol neutral, los cuales están sentados en una mesa circular que representa el diálogo que se requiere para llegar a acuerdos.

Se trabajó con color completo, y no con un rostro definido para que todos los actores se identificaran como parte de la representación. En cuanto al aspecto cultural este se plasmó en la representación de uno de los actores con un sombrero, el cual forma parte de la vestimenta de los líderes de las comunidades de Cajamarca y Apurímac. Respecto a la participación de las mujeres en los procesos de diálogo en el sector extractivo, se tiene que esta es limitada, por eso con el isotipo se reforzó el objetivo del proyecto de

promover la inclusión de las mujeres con capacidad para expresar sus preocupaciones, experiencias y construir una agenda de trabajo especializada a sus necesidades.



Figura 21. Isotipo del Proyecto Dialoga

Fuente: Proyecto Dialoga

- **Elaboración de materiales de identificación y capacitación**

Debido a que no se contaba con un presupuesto asignado para las acciones comunicacionales, se optó por utilizar materiales con un menor costo y mayor efectividad para las actividades de presentación y capacitación, entre ellos: el fólter, los cuadrípticos y el *banner*. Se elaboraron materiales informativos como cuadrípticos donde se colocó la descripción del proyecto con información sobre los objetivos, las acciones, las zonas de intervención y los datos de contacto. La información fue complementada con fotografías sobre momentos del diálogo y las capacitaciones.

Mientras que para las capacitaciones se elaboró una guía de conflictos sociales. En este material se empleó un lenguaje que fuera fácil de comprender, y se complementó con recursos gráficos para contextualizar los temas tratados. La metodología empleada en el libro corresponde a la iniciativa “Responsabilidad social todos”, promovida por el Instituto SASE; de este se imprimió medio millar de ejemplares que fueron repartidos en la capacitación y los espacios de diálogo.

Los materiales de comunicación, tanto de información como de capacitación, no se hicieron bajo una acción programada. Inicialmente se contempló entregar las presentaciones de los expositores impresas, pero no era práctico y podría perderse la información en el traslado del participante o en su propia rutina. Por otra parte, la

necesidad de contar con los materiales desde la primera capacitación, a unas semanas de empezar los módulos trajo como consecuencia que no se realizara la validación en el público objetivo, por lo tanto, se siguió el criterio y las recomendaciones del personal de capacitaciones que contaba con la experiencia de realizar capacitaciones a las poblaciones rurales.

| Libro | Característica del material |
|---|---|
|  | <p>Portada: Colores según la línea gráfica. Logotipo de todas las instituciones socias. Imagen que representa el diálogo.</p> |
|  <p>PRESENTACIÓN</p> <p>En los últimos años se ha incrementado la actividad minera en el país. Según el Ministerio de Energía y Minas, se cuenta con una cartera estimada de inversión de US \$ 2,2 mil millones, compuesta por 40 proyectos nuevos, ubicados en su mayoría en tres regiones: Apurímac (20,2%), Cajamarca (16,4%) y Arequipa (11,6%). Esta actividad ha ocasionado de la mano con el mayor crecimiento de la conflictividad social, que se refleja en disputas por los recursos, la divergencia en los intereses de desarrollo, e incluso en la migración por más oportunidades económicas en el sector.</p> <p>Desde el proyecto Diálogo, se crearon por consensos condiciones para que el escenario de conflictividad pueda generarse desde un enfoque transformador, es decir, un conjunto de acciones que partiendo de una situación conflictiva, logren construir consensos y acuerdos que beneficien a la mayoría representativa del ámbito de cada uno. Entre personas como los indígenas y líderes de los que se debe participar representantes de los diversos sectores: el Estado (en todos sus niveles), la sociedad civil (comunitarias, organizaciones sociales, ONG) y el sector privado (empresa y empresario). Esta participación debe ser además, una participación de calidad, es decir, informada, de buena voluntad y con herramientas útiles para que el diálogo genere y contribuya a buenos acuerdos.</p> <p>Con esta motivación, el proyecto Diálogo implementa su Programa de Formación de Líderes, que precisamente busca fortalecer capacidades en líderes de diferentes sectores para que se encuentren en mejores condiciones de impulsar procesos de diálogo transformador. Entendemos por capacidades a los conocimientos y actitudes necesarias para afrontar los desafíos de la transformación de los conflictos en oportunidades.</p> | <p>Imágenes que representan el contexto del público objetivo (comunidad, empresa y Estado).</p> |
|  <p>SOBRE EL PROYECTO DIALOGA Y EL PROGRAMA DE FORMACIÓN</p> <p>El proyecto Diálogo tiene como objetivo general contribuir al logro de condiciones necesarias para la transformación pacífica de conflictos, la promoción del desarrollo sostenible y la construcción de la cultura de paz en el Perú.</p> <p>Para la gestión del proyecto, se ha conformado una alianza entre cinco instituciones de la sociedad civil que participan en el diálogo y el desarrollo los bancos: CARE Perú, Asociación Civil Labor, Productivo, Buen Servicio y SAGE, una empresa, además, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Esta alianza se concreta como el "Proyecto Diálogo".</p> <p>Con esta finalidad, trabaja en tres líneas de acción con sus respectivos enfoques:</p> <ul style="list-style-type: none"> CONSTRUCCIÓN DEL ESPACIO DE DIÁLOGO: <ul style="list-style-type: none"> Identificación, fortalecimiento y apoyo técnico a actores locales. Construcción y implementación de espacios locales. Fortalecimiento de un clima de diálogo, confianza y respeto. TRANSFORMACIÓN DEL TIPO DE LÍDER DEL COMUNITARIO: <ul style="list-style-type: none"> Apoyo de líderes comunitarios de diálogo, capacidad de diálogo y comunicación para promover y gestionar procesos de diálogo transformador. MANEJO DE RIESGO Y LA TRANSFORMACIÓN DE LOS CONFLICTOS EN OPORTUNIDADES EN SECTORES PRODUCTIVOS: <ul style="list-style-type: none"> Apoyo de actores comunitarios, indígenas y campesinos para promover y gestionar procesos de diálogo transformador. | <p>Diagramación que genera interés en el lector.</p> |



| | |
|---|--|
|  | <p>Incluye sección para escribir los apuntes, como un bloc de notas.</p> |
|  | <p>Se contempló una sección de trabajo para que los participantes la completaran, y a la vez fuera un material de consulta permanente.</p> |

Tabla 3. Estructura de material de capacitación

Fuente: elaboración propia

Además, se elaboraron plantillas para las presentaciones de las exposiciones dirigidas tanto al público interno como al externo¹. Ninguna institución socia podía usar una presentación de PowerPoint de su propia institución, estas tenían que utilizar la plantilla elaborada para el proyecto, lo cual permitió comunicar una sola línea gráfica y que la propuesta se comunicara como un solo colectivo.

El diseño para las presentaciones se les envió a las organizaciones socias y a los integrantes del equipo, con una breve descripción para un uso correcto de este. Asimismo, se llevó a cabo el seguimiento constante para que se respetara el uso de la presentación.

5.3.1.3 Elaboración de los canales de comunicación

Un limitante respecto a la difusión de la información se debió al hecho de que durante la planificación del proyecto no se consideraron canales ni materiales de difusión, como la página web, de modo que no se contó con recursos para su diseño y elaboración. Fue así

¹ El modelo de las plantillas de exposición se encuentra anexo en este documento.

que durante el primer año del proyecto la información relacionada con este se difundió a través de los canales de comunicación de cada organización, esta estaba relacionada solamente con las actividades en las cuales participaba cada una.

Como parte de la evaluación realizada y la necesidad de información de los diferentes actores, principalmente de las instituciones públicas y privadas, se optó por crear un canal de comunicación del proyecto en sí. Y al no tener un presupuesto asignado en el proyecto para la elaboración de una página web, en el segundo año se optó por elaborar un blog, dado que es una plataforma gratuita.

Blog del proyecto

Este canal se caracterizó por lo siguiente:

- Fácil de diseñar y administrar: fue elaborada en una plataforma digital sin pago de dominio *hosting*, se creó en la página www.wix.com., que a diferencia de las plataformas WordPress y Blogger, ofrece una variedad de plantillas prediseñadas a nivel profesional con acceso gratuito. No se requirió tener conocimientos sobre programación para hacer un buen diseño, solo fue necesario conocer el lenguaje HTML² básico para darle un mejor acabado al diseño de la página. Por otra parte, los videos instructivos que ofrece Wix en su página ayudaron a tener un mejor dominio de las herramientas de diseño. La elaboración del blog no demandó mucho tiempo, dado que es una plataforma sencilla; y la actualización de este fue de forma permanente.
- Información cercana: hablar de conflictos sociales en el Perú tiene una connotación de información pesada y formal, y en algunos casos poco entendible. A través de esta plataforma se buscó romper con las barreras que pudo representar el formalismo y la institucionalidad del proyecto, por eso se utilizaron publicaciones con contenidos relevantes, reflexiones, textos con lenguaje de uso común y comunicación personal, para que la información referente a los conflictos socioambientales fuera cercana.
- Alcance de la comunicación: la presencia en el mundo digital permitió llegar al público objetivo, así como a todas las personas o instituciones que visualizaban el blog. Con este canal, el cual contó con una sección de comentarios, se buscó

²Lenguaje de Marcado de Hipertexto, en sus siglas en inglés “Hyper Text Markup Language”.

tejer lazos de comunidad, un espacio donde cualquier usuario pudiera expresar sus opiniones y reflexiones. El blog permitió construir una nueva forma de expresión, conversación y conocimiento acerca de los conflictos sociales.



Figura 22. Blog institucional

Fuente: Proyecto Dialoga

Para la elaboración del blog se realizaron los siguientes pasos:

- **Elaboración**

La estructura del blog fue similar a la de una página web. Contenía secciones informativas como presentación, noticias, eventos, galerías de fotografías y videos. La sección de nosotros, contáctanos y objetivos tuvo una información fija, donde se utilizó un lenguaje sencillo y fácil de comprender acerca del proyecto. También se colocó un enlace para direccionar a las páginas de los socios, así los visitantes interesados tuvieron la opción de conocer la experiencia de cada institución.

- **Administración**

Las secciones de noticias, actividades y galería tuvieron se actualizaron permanentemente según el desarrollo de las actividades. En la sección noticia se resumieron las noticias del sector como la publicación de normativas, el desarrollo de los casos de conflictos publicados en medios de comunicación, entre otros. Por otra

parte, la sección de actividades fue el espacio que más se actualizó, dado que se correspondía con la difusión de las actividades del proyecto. Se publicó una breve nota de prensa y fotografías de las actividades del proyecto como las capacitaciones, las reuniones de diálogo, pasantías, encuentro de monitoreos, entre otros. Se buscó que la publicación se realizara el mismo día en el cual se llevó a cabo la actividad.

- Difusión

Mensualmente se envió el link del blog a la base de datos del proyecto, donde figuraron los correos electrónicos de los funcionarios públicos de las instituciones vinculadas a la actividad extractiva, profesionales de las empresas mineras, líderes comunales e investigadores. Además, se envió la información a los grupos de colectivos sociales.

La base de datos se obtuvo del registro de asistencia que completaron los participantes de los eventos realizados por el proyecto. En los casos de las instituciones del sector público que no participaron en los eventos, se recogieron los correos del directorio que publican en la página web, y de ser necesario nos pusimos en contacto con la oficina de comunicaciones u oficina de gestión de conflictos.

5.3.2 Segunda etapa: fortalecimiento de capacidades para el diálogo

La segunda etapa consistió en el fortalecimiento de competencias de diálogo en la audiencia. Mediante el Programa de Liderazgo y Transformación de Conflictos se brindaron conocimientos sobre las capacidades del líder, la transformación de los conflictos y el ciclo minero; posteriormente, con la propuesta del equipo de comunicaciones, el último año se incluyó la temática de comunicaciones como un componente relevante para desarrollar capacidades como un líder dialogante. Las personas capacitadas que cursaron el programa de formación fueron en total 365 personas de las regiones de Apurímac, Arequipa y Cajamarca.

5.3.2.1 Capacitación en comunicación interpersonal para el relacionamiento constructivo

El tercer año del proyecto se incluyó el Taller de comunicación interpersonal para el relacionamiento constructivo. Este fue un módulo adicional a las capacitaciones que se realizaron como parte del Programa de Liderazgo y Transformación de Conflictos.

Frente al empoderamiento consolidando por el equipo de comunicaciones se logró incluir un taller práctico para el último año del proyecto. Cabe anotar que estos talleres fueron dinámicos cuya duración fue de 8 horas. Las capacitaciones se realizaron en las mismas regiones y tuvo las siguientes características:

Metodología

Los elementos que conformaron la capacitación presencial fueron:



Figura 23. Pasos de la metodología de capacitación

Fuente: elaboración propia en base al Proyecto Dialoga

- a) El encuentro multiactor se realizó con la participación de todos los actores involucrados en procesos de conflictos. En ese sentido, en un mismo espacio se reunió a los líderes comunales, funcionarios públicos de instituciones relacionadas con la industria extractiva de competencia nacional, regional y distrital, y trabajadores de las empresas mineras. De esa forma, este encuentro permitió reunir diferentes creencias, experiencias y lograr la participación de estos como personas antes que como representantes de una institución. Además, permitió no etiquetar a las personas por la organización que ellas representan.
- b) Construir aprendizajes a partir de la experiencia del participante. Pues la metodología tiene como fin estimular a cada participante a partir de sus propias nociones y experiencias, así todos se benefician de los conocimientos y las experiencias de los demás.

- c) Ejercitarse al aplicar las herramientas en situaciones prácticas. Ello se desarrolló a través de dinámicas relacionadas con el conflicto directo y también en ámbitos cotidianos como la familia y el trabajo. Los participantes aprendieron haciendo, esto significa que el profesional de comunicación que asumió el rol de capacitador fue un guía para el aprendizaje y generó espacios de reflexión desde una comunicación horizontal.
- d) Se impulsó el trabajo en equipo durante el desarrollo de los talleres, donde se unió a todos los participantes en grupos de cinco para elaborar el análisis y construir estrategias para una solución. En estos grupos se buscó vincular a un representante de cada actor social.
- e) Con el proceso reflexivo de autodiagnóstico se pretendió generar conciencia en los participantes, a saber, que asumieran una visión donde todos somos responsables de generar procesos de desarrollo que beneficien a la sociedad. Para ello se partió de la identificación de las fortalezas y las debilidades de cada actor para generar capacidades de diálogo.

Tener una metodología que siguiera la línea de las capacitaciones que fueron desarrolladas por otros componentes del Programa de Liderazgo—el cual buscaba reforzar las capacidades de diálogo, brindar información sobre la normativa vigente de la participación ciudadana, y tener un manejo ambiental y social—proporcionó mayor claridad sobre la metodología de capacitación del componente comunicacional.



Figura 24. Sesiones de capacitación del proyecto

Fuente: Proyecto Dialoga

Asimismo, el *background* de cada organización socia del proyecto, como ProDiálogo que desarrolla competencias y capacidades de respuesta ante los conflictos en población rural, ayudó a tener herramientas metodológicas validadas, que permitieron adaptar los contenidos. Estos contenidos que se desarrollaron en la capacitación fueron: habilidades de comunicación como empatía, retroalimentación (*feed back*), escucha activa, asertividad y corporalidad para el diálogo. Cabe anotar que los testimonios en relación a los resultados obtenidos fueron compartidos, igualmente, que los resultados son de todo el proceso de capacitación, y no fueron exclusivamente alcanzados solo por el componente comunicacional.

- **Empatía**

Se utilizaron dinámicas que le permitieron al participante ponerse en el lugar de los otros, por ejemplo: a los líderes comunales en el rol de la empresa o representante del Estado, y al relacionista comunitario en el rol de la comunidad o en el personal del Estado. En ese sentido, el juego de roles aplicado en situaciones de conflictos fue un recurso útil y valioso. Se presentó una historia de conflicto sobre el cual los participantes debían conversar y buscar una solución, cada grupo estuvo conformado por cinco personas distribuidas entre líderes de la comunidad, empresa, representantes de organizaciones públicas y ONG.

Asimismo, se ejemplificó un conflicto donde un líder comunal o representante del Estado asumió el rol de la empresa, y un actor de la empresa asumió el del líder. Estos roles permitieron que los actores pudieran ponerse en el lugar de otros, conocer el rol del otro actor y respetar su opinión. También ayudó a identificar cómo un actor es percibido por otro, y si sus conductas están sujetas a los prejuicios.

Los participantes identificaron que la empatía es un valor necesario para generar procesos de relacionamiento positivo, lo cual implicó comprender los sentimientos y las motivaciones ante los conflictos. Tal como se refiere una lideresa de Arequipa:

Siempre he estado con personas de izquierda, siempre ha sido el discurso —del que yo estaba convencida— que el neoliberalismo... Creía que los malos eran unos y los buenos otros. El pueblo es bueno y los empresarios son malos. Ahora, me ayudó todo este entorno de las capacitaciones, conocer a otros líderes... Te calmas un poco. La vida no es tirar piedras o insultar a los demás, te preguntas a ti misma sobre qué es lo normal... Yo puedo decir que ha cambiado 360 grados. Entendí algo importante, que ser empresario no es una mala palabra y lo repito todos los días (en la radio). Trato de enseñarlo a los demás... Lo que ha cambiado es mi capacidad de ponerme en los zapatos de los demás. De repente, mi vinculación con más gente, ha hecho que pueda ponerme en los zapatos de los demás y ser más tolerante. Ahora entiendo que los seres humanos son todos igualitos, solo que unos tienen más dinero que otros. Todos tienen

defectos y virtudes. He tenido un aprendizaje y me lo ha dado principalmente conocer más gente y compartir más cosas. (Fragmento de entrevista a líder comunal de Arequipa, Gloria Armendáriz, comunicación personal)

- **Retroalimentación o *feed-back***

Se propició el acercamiento de los participantes para conocer a otros actores que forman parte del conflicto, así como sus temores, frustraciones y expectativas. Estos lograron comunicar lo que sentían y pensaban sobre sus prácticas de forma multidireccional (ida y retorno). Mediante estas actividades se incentivó que dicho comportamiento positivo fuera parte de su cotidianidad, que buscaran el momento adecuado para expresar sus exigencias y necesidades, y desarrollaran la capacidad de escuchar a los otros.

Beltrán (2009) resaltaba que la retroalimentación es un “elemento clave del diálogo cuando opera en forma multidireccional equilibrada por la cual todas y cada una de las personas envueltas en una situación comunicación la dan y la reciben en condiciones similares” (p. 17).

- **Escucha activa**

Se buscó que los participantes reforzaran la capacidad de escuchar, comprender el mensaje y confirmar y demostrar su recepción, esto es, desarrollar capacidades para entablar un diálogo constructivo. A partir de un caso concreto los participantes identificaron si realmente escuchaban o solo esperaban a que el otro terminara de hablar para hacerlo ellos.

Otra técnica ensayada fueron los ejercicios de formulación de preguntas, parafraseo, aclaraciones y sustento de opiniones. Entre las técnicas ejercitadas se encuentra la reformulación, la cual consiste en expresar con las propias palabras lo que el otro ha dicho, es decir, resumir y ordenar lo que han percibido del otro. En este aspecto los participantes aprendieron estas pautas:

- No hablar de uno mismo.
- No aconsejar, diagnosticar, amenazar, sermonear, criticar u hostigar.
- No ser sarcástico, no ridiculizar o descalificar, ni subestimar al otro o a sus sentimientos.

Se evidenció que el contenido trabajado aportó a los participantes:

Antes había muchos problemas porque no sabíamos escuchar. Hace dos años era conflictiva, no escuchaba, decía “yo digo esto y punto”, esté mal o bien. Ya con las capacitaciones y encuentros con otros líderes, hemos aprendido cómo se puede llegar al diálogo. (Fragmento de entrevista a líder comunal de Cajamarca, Raquel Tacilla, comunicación personal)

- **Asertividad**

Con la dinámica de la dramatización los participantes representaron los tres estilos de comunicación: pasivo, asertivo y agresivo. El pasivo se caracteriza por no decir nada sobre el comportamiento que es molesto, lo evita por miedo e inseguridad a las consecuencias y aborda el problema de una manera poco directa. El estilo agresivo fue representado por demandar un cambio inmediato en la conducta del otro, para lo cual se usa la intimidación, el sarcasmo o se apela a la violencia física. Por último, el perfil de asertivo, el cual promovió el proyecto, es el estilo de comunicación donde se tiene la capacidad de expresar lo que se quiere y desea de un modo directo y honesto, la persona comunica claramente lo que espera del otro, pero muestra respeto.

Posterior al desarrollo de la actividad se realizó una reflexión para saber cuál de estos tres estilos es efectivo para los procesos de diálogo:

Desde que asistí a este grupo lo que mucho me impactó fue la intención de potenciar el capital humano, a la persona. Otras capacitaciones van directamente a la formación, a temas específicos. En el proyecto hubo un carácter más humano que te hace interiorizar, para que puedas ser mejor persona. Si eres mejor persona puedes proyectarte mejor a la comunidad... Todos tenemos muchas cosas guardadas, sobretodo en la gente que está en público. Yo he pasado por varias campañas y en pueblos chicos se hace más agudas las rivalidades, y quedan los sentimientos internos. Eso de perdonar, fue una de mis grandes enseñanzas. Te pueden herir sin querer, no sé, pero quedó. Así son los enfrentamientos políticos. Me interiorizó para perdonar y poder enfrentar de otra manera los siguientes procesos que puedan existir. Si tú no estás preparado y llevas muchos resentimientos, no vas a poder ver el panorama. Ese fue el mejor cambio que adquirí en este proceso de formación. (Fragmento de entrevista a líder comunal de Arequipa, Rosa Rivera Ballón, comunicación personal)

- **Corporalidad para el diálogo**

El taller buscó repotenciar las habilidades de diálogo y liderazgo desde la corporalidad y las emociones. Para lo cual se partió de uno de los axiomas de Watzlawick, quien señala que es imposible no comunicar (Costa y Segalés, 2010), pues el cuerpo expresa cómo se reacciona a los conflictos y antelas situaciones tensas, comunica su postura frente a cada situación de manera natural e inconsciente. Las personas que atraviesan situaciones de conflictividad no son conscientes de ello.

Por ello, en el taller se realizaron rutinas de respiración y relajación para los momentos tensos que los participantes afrontan, como ser parte de una situación conflictiva. Además, se trabajaron algunas posturas que permiten sostener el diálogo,

sacar la voz, exponer ante el público, comunicar a los otros lo que siente y tener una disposición de escucha. También se buscó reconocer expresiones gestuales (faciales, corporales, miradas, etc.) de escucha activa; inicialmente los pobladores de las comunidades no miraban al otro, y algunos tenían una expresión de descontento; por el contrario, los representantes de las empresas caminaban erguidos y con firmeza, con expresiones faciales de seriedad que proyectaban una intención de superioridad.

Estas dinámicas fueron apoyadas por una facilitadora capacitada en temas de meditación y yoga, de ese modo los líderes encontraron en estas una forma de catalizar la energía que conllevan los momentos de angustia o frustraciones.

Por otra parte, durante las capacitaciones los líderes de las comunidades se mostraron dispuestos a aprender, participaron en las dinámicas y expresaron que estas actividades les permitieron reforzar los conocimientos, así como a conocerse más a nivel interno.



Figura 25. Dinámica grupal en la capacitación de líderes sociales

Fuente: Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS)

5.3.3 Funcionamiento de los espacios de diálogo

El diálogo no es inmediato, es un proceso a largo plazo. Mediante las plataformas de diálogo en Lima y en las regiones se acercó a los diferentes actores que tuvieron un acercamiento a conflictos socioambientales de forma directa o indirecta. En este sentido, se buscó generar una asimetría para que todos los actores tuvieran información y establecieran lazos o se pudieran acercar con otros actores en un espacio de confianza. Así lo señaló Lederach, citado por Caravedo (2015):

(...) son justamente aquellos asuntos de raíz profunda, los más complejos, los que requieren creación de espacios de diálogo e intercambio, más que una solución negociada de intercambio.

Estos espacios de encuentro y de intercambio proporcionan el aprendizaje mutuo y la comprensión profunda de la identidad de los actores (...) puede generar el espacio propicio no solo para abordar productivamente aspectos sustantivos complejos, sino también las dimensiones intangibles (emocionales, comunicacionales, culturales y valorativas) de las dinámicas sociales, las cuales en muchos casos son las más importantes de atender. (Puma y Bedoya, 2015, p. 37)

En los espacios de diálogo se quiso construir una comunicación horizontal. Por eso la transparencia fue un principio rector para abordar los temas que reunieron a los participantes. Se buscó que todos tuvieran el compromiso de escuchar atentamente, toleraran las opiniones distintas y respetaran a los demás sin caer en ataques personales.



Figura 26. Participación de los líderes en el GDMDS

Fuente: Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS)

En esta línea de trabajo, como parte de los objetivos del proyecto, se contribuyó a la creación de un espacio que permite acercar al Estado y a la ciudadanía para generar información, respuesta oportuna y confianza en las instituciones públicas.

A un inicio no conocíamos las funciones del Estado claramente. Pensábamos que nos podían solucionar los problemas el gobierno más cercano, el Gobierno Distrital o el Regional, pero en el camino y gracias a las facilidades desde Dialoga, pude entender que las competencias de la gran minería lo tiene el Gobierno Central. Entonces, he ido averiguando, aprendiendo en los talleres, hemos podido hoy en día a reconocer con quién podemos hablar y conversar cuando hay un problema ambiental. Cómo pueden actuar las ONG, qué papel deben de cumplir, el Estado también, nosotros como comunidad o como pueblo. Es así que aprendí a relacionarme con otros actores del gobierno, el Ministerio del Ambiente, el Ministerio de Energía y Minas, con los cuales tengo relaciones y venimos aprovechando para hacer presente al Estado en las comunidades donde estamos. (Fragmento de entrevista a líder comunal de Apurímac, Guido Carpio, comunicación personal)

El espacio de diálogo se apoyó en la metodología empleada por el Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS). Este espacio fue fundado en el año 1999 y hasta la fecha continúa con su tarea de fomentar el diálogo sobre temas de minería y

desarrollo sostenible. Este espacio tiene como “característica principal la disposición de sus integrantes a la escucha y al diálogo sin proponerse arribar necesariamente a acuerdos” (Irigoyen y Chávez, 2017, p. 16). Con el paso de los años este espacio de diálogo logró vincular a 600 personas, alrededor de 120 instituciones—tanto públicas como privadas. Además, logró tener sostenibilidad en cinco periodos distintos, con lo que demostró que no tiene una visión pasajera, sino un compromiso permanente (Irigoyen y Chávez, 2017).

Como parte de la estrategia del proyecto, se reconoció este espacio como una plataforma de diálogo consolidada, la cual reúne a diferentes actores y cuenta con la confianza de los participantes para reforzarlo y expandir su ámbito de intervención a las regiones. Los asistentes que se encontraron en Lima, Apurímac, Arequipa y Cajamarca participaron en este tipo de espacios y tuvieron la oportunidad de conocer otras experiencias, así como tejer relaciones con otros actores con problemáticas similares.

Las plataformas de diálogo fueron realizadas bajo el formato multiactor. Este consistió en convocar a representantes del Estado, de la comunidad y las empresas relacionadas con el sector de las industrias extractivas, así como miembros de la sociedad que están interesados en ampliar sus conocimientos sobre estos procesos.

En estos espacios, el público interactuó sin distinguir su lugar de procedencia, lo cual significó una oportunidad de acercamiento que normalmente un líder o lideresa no tiene. Ello generó reflexiones acerca del diálogo, de tomar en cuenta el pensamiento del otro, el respeto, la tolerancia, la capacidad de escucha y la confianza para construir vínculos y relaciones.

En el grupo de diálogo se da esta sinergia, este intercambio que nos permite conocer más allá de nuestra posición, que existen otras posiciones, otros intereses, entonces nos permite tener una idea mucho más completa y mucho más global de los temas que se tocan en este espacio. (Fragmento de entrevista a Ricardo Morel, ex vicepresidente de Asuntos Corporativos – Antamina, comunicación personal)

En un solo espacio se reunieron diversos actores para reforzar las capacidades de diálogo, entre ellos se encontraban: representantes de la Presidencia del Consejo de Ministros; del Ministerio de Ambiente, Energía y Minas; de los gobiernos regionales de Apurímac y Arequipa; la Defensoría del Pueblo; entre otros. En cuanto a las empresas se reunieron representantes de AngloAmerican, Compañía Minera Antamina S.A., Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., Catalina Huanca Sociedad Minera S.A.C., Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A., entre otros. Por su parte, de las comunidades

participaron los líderes de las zonas de intervención de Apurímac, Arequipa, Cajamarca, Moquegua y Tacna, entre otros³.



Figura 27. Participación del viceministro de Gestión Ambiental, Mariano Castro

Fuente: Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS)

El equipo de comunicaciones del proyecto se sumó al trabajo que realizaba la comunicadora social del GDMDS. El apoyo consistió en el refuerzo de la convocatoria y la participación de actores claves (en calidad de ponente o asistente); así como también en la difusión y durante el desarrollo del evento al ser un soporte en protocolo, registro audiovisual, brindar asistencia a los líderes que formaban parte del proyecto, y proponer y desarrollar dinámicas durante el desarrollo del espacio.

En Lima, Arequipa y Apurímac se llevaron a cabo las plataformas de diálogo semestralmente, con una temática relacionada a la descentralización, el desarrollo, el diálogo y los conflictos socioambientales, el cual fue seleccionado según la coyuntura social y política de nuestro país. Entre los temas abordados se encuentran:

- Renovados roles del Estado en el sector minero.
- Educación, desarrollo de capacidades y minería.
- Crisis en laminería. Realidad y comprensión.
- Canon y desarrollo nacional descentralizado.
- Descentralización y Gravamen Minero.
- Agenda minera 2013: balance y oportunidades.
- Mecanismos de participación ciudadana en el ciclo del proyecto minero.

³Para revisar la matriz de participantes del Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible revisar el Anexo 1.

- Comités de Monitoreo Ambiental.
- Consulta previa, funcionamiento y desafíos.
- Entre otros temas.

En Lima, mediante el GDMDS, los líderes del Proyecto Dialoga participaron cada 2 a 3 meses. En los años 2011 y 2012 se realizaron cinco reuniones, mientras que en el año 2013 solo se realizaron dos reuniones. Durante estos tres años la participación del Estado fue del 18%, la empresa 20%, la sociedad y los líderes de la comunidad 62%.

A diferencia de las plataformas de diálogo que se desarrollaron en las regiones, en Lima se reunieron los principales gestores de políticas públicas y se abordaron temas de coyuntura nacional. La mayor participación se dio por parte de la sociedad y los líderes de la comunidad; las instituciones del Estado (Ministerio de Energía y Minas, Presidencia de Consejo de Ministros, otros) tuvieron mayor presencia cuando se desató el conflicto Conga, pero en otros momentos fue débil su participación. Sumado a ello se insistió a las oficinas de Gerencia Social o de diálogo para contar con algún representante, dado que no demostraban interés por los temas planteados. Y las empresas delegaron su asistencia al relacionista comunitario, no a las gerencias que tomaban la decisión.

Por otro lado, teniendo en cuenta que los conflictos ocurren en las poblaciones rurales, en su mayoría en lugares con poco acceso a los medios de comunicación y presencia del Estado, se trasladó a los líderes que participaron en el proyecto para que pudieran enriquecer sus capacidades de diálogo, intercambiar experiencias y tener un panorama de la realidad nacional. Fue así que, por reunión, se trasladó a Lima a 10 líderes de cada región, los cuales fueron escogidos por la misma población. La participación de los líderes fue rotativa, por tanto, se logró llegar a un número mayor de personas.

He podido ver dos caras de una moneda, no todo es en contra de la actividad de la empresa, ellos tienen sus objetivos y uno tiene que ponerse en ambos lados. No solamente en acusar a la empresa y todo lo que hace mal. Es buscar un equilibrio en ambas partes. Tratar de buscar un equilibrio entre ambas partes, y con el Estado también. Entender que cada uno tiene sus roles y sus intereses. Ponerse en los zapatos de todos. Antes, yo criticaba solamente al Estado y a la empresa. (Fragmento de entrevista a líder comunal de Arequipa, Rosa Rivera Ballón, comunicación personal)

La fase de crisis del conflicto Conga no solo generó preocupación a la región, sino también a varios lugares que tienen actividad minera. En este contexto, la plataforma de diálogo fue un espacio de análisis y reflexión, también permitió reforzar y convocar al

diálogo en otras zonas del país, por ejemplo, en los encuentros en Lima se convocó a la Presidencia del Consejo de Ministros para que informara sobre el avance de las mesas de diálogo y el estado de conflictividad. Uno de los momentos más emblemático fue la participación del sacerdote Gastón Garatea, facilitador del diálogo en el conflicto Conga, para que pudiera compartir la experiencia y hacer un llamado al diálogo.



Figura 28. Plataforma de diálogo en Lima

Fuente: Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS)

En las regiones la agenda de los temas abordados fue competencia de la localidad. Por otra parte, en Arequipa el espacio de diálogo se denominó “Grupo de Sur, Minería y Desarrollo Regional” y estuvo liderado por la ONG Labor, este se realizó cada tres meses. En el 2011 se llevaron a cabo seis reuniones, mientras que en el 2012 se realizaron cuatro reuniones, y en el 2013 solo una. Durante los tres años la participación del Estado fue de 31%, la sociedad 36% y la empresa tuvo un 18%.



Figura 29. Plataforma de diálogo en la ciudad de Arequipa

En Apurímac, la ONG CARE lideró la intervención al contar con experiencia en la zona y con el equipo de profesionales. Se intervino en el Grupo Técnico Minería y Medio Ambiente, un espacio que se conformó años atrás y era reconocido por la población. Las reuniones se realizaron cada tres meses, en el año 2011 se hicieron ocho reuniones, en el 2012 solo fueron cinco reuniones, y en el 2013 se realizaron tres reuniones. En este espacio la participación del Estado fue de 23%, la sociedad 39% y la empresa 38%.

Desde nuestra experiencia de haber participado en el grupo de diálogo ha sido importante, desde la percepción de gobierno, entender y valorar este espacio donde confluyen líderes, empresas, representantes del gobierno de los distintos niveles. Yo espero que este modelo no se agote, que permanezca, que se institucionalice, se fortalezca, y nosotros estaremos dispuestos a poder ayudar. (Fragmento de la entrevista al comisionado de la Zona Sur Andina de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad – PCM, Valery Niño de Guzmán, comunicación personal)



Figura 30. Plataforma de diálogo en la ciudad de Abancay

Fuente: Proyecto Dialoga

Por otra parte, la organización encargada en Cajamarca fue la ONG CARE, y no se desarrollaron plataformas de diálogo por el impacto del conflicto Conga. Los primeros acercamientos que se buscaron implementar con la comunidad no tuvieron éxito, aunque muchos manifestaron el interés por participar, tenían temor de ser acusados como traidores a su comunidad, por esa razón no se concretó la plataforma. De igual modo el Gobierno Regional, la Gerencia Social y de Gestión Ambiental, no aprobó el espacio porque consideró que se prestaba para negociaciones que eran competencia del presidente regional Gregorio Santos. En cuanto a las empresas Minera Yanacocha S.R.L., Gold Fields y AngloAmerican, estas manifestaron su interés cuando se desató el conflicto, pero luego no mostraron intención por tener un acercamiento. Como salida a

esta barrera se trasladó a los líderes de la comunidad a Lima para que continuaran reforzando su interés por el diálogo y pudieran compartir con otras comunidades sus preocupaciones y temores frente a este caso.



Figura 31. Participación del facilitador del conflicto Conga en encuentro de líderes

Fuente: Proyecto Dialoga

Las acciones de comunicación en provincia consistieron en darle asistencia al equipo de regiones para la difusión de estos espacios de diálogo y coordinar la participación de los ponentes, tanto del sector público como del privado y de la comunidad. En las regiones las funciones de organización fueron realizadas por el componente social, con el acompañamiento de la comunicadora; de acuerdo con el cronograma de actividades, se le hizo un seguimiento para un correcto desarrollo.

Como parte de las recomendaciones de los asistentes se dieron dos encuentros nacionales de diálogo y dos encuentros de Comités de Monitoreo Ambiental.

Desde las distintas iniciativas que se desarrollaron el proyecto contribuyó a la mitigación de cinco casos de conflictos de forma directa, donde se llevó a cabo el seguimiento, acompañamiento y establecimiento de condiciones de diálogo:

- 1) La comunidad de Colcabamba y la empresa Apurímac Ferrum S.A. (Apurímac).
- 2) Las organizaciones de Chalhuanca y la empresa Minera Suyamarca S.A.C. (Apurímac).
- 3) Proyecto Conga (Cajamarca).
- 4) Las organizaciones sociales de Chalhuanca y la ampliación de Cerro Verde (Arequipa).

Caso 1: empresa Apurímac Ferrum S.A. y la comunidad de Colcabamba

El proyecto abordó el conflicto entre el proyecto minero y la comunidad a través de la plataforma interinstitucional Grupo Técnico Minería y Medio Ambiente de Apurímac (GTMMA)⁴ cuyo abordaje fue preventivo e interinstitucional.

i) Ubicación

| Proyecto minero | Etapas | Cuenca | Distrito | Provincia | Departamento |
|-----------------|----------------------------|---------------------------|------------|-----------|--------------|
| Hierro Apurímac | Microcuenca del río Llehua | Exploración (Andahuaylas) | Colcabamba | Aymaraes | Apurímac |

ii) Actores involucrados

| Actores primarios | Actores secundarios |
|---|---|
| Apurímac Ferrum S.A. Alcalde Julián Taipe, Municipalidad Distrital de Colcabamba Comunidad de Colcabamba | |
| Terceros | Reguladores |
| Grupo Técnico Minería y Medio Ambiente (GTMMA) de la región Apurímac, grupo técnico integrante de la Comisión Ambiental Regional. | Comisión Ambiental Regional de Apurímac. Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental. Ministerio Público. Gerencia de Recursos Naturales. |

⁴El Grupo Técnico de Minería y Medio Ambiente (GTMMA) es uno de los cinco grupos técnicos que conforman la Comisión Ambiental Regional de Apurímac. Tiene la finalidad de plantear soluciones políticas, normativas, técnicas, financieras y administrativas, así como de fomentar procesos de investigación orientados a proponer alternativas de solución a problemas socioambientales o de gestión ambiental que involucren o afecten al Gobierno Regional o a más de un gobierno local, como consecuencia de la actividad minera (Artículo Segundo, Ordenanza Regional N° 025-2007-CR-Apurímac).

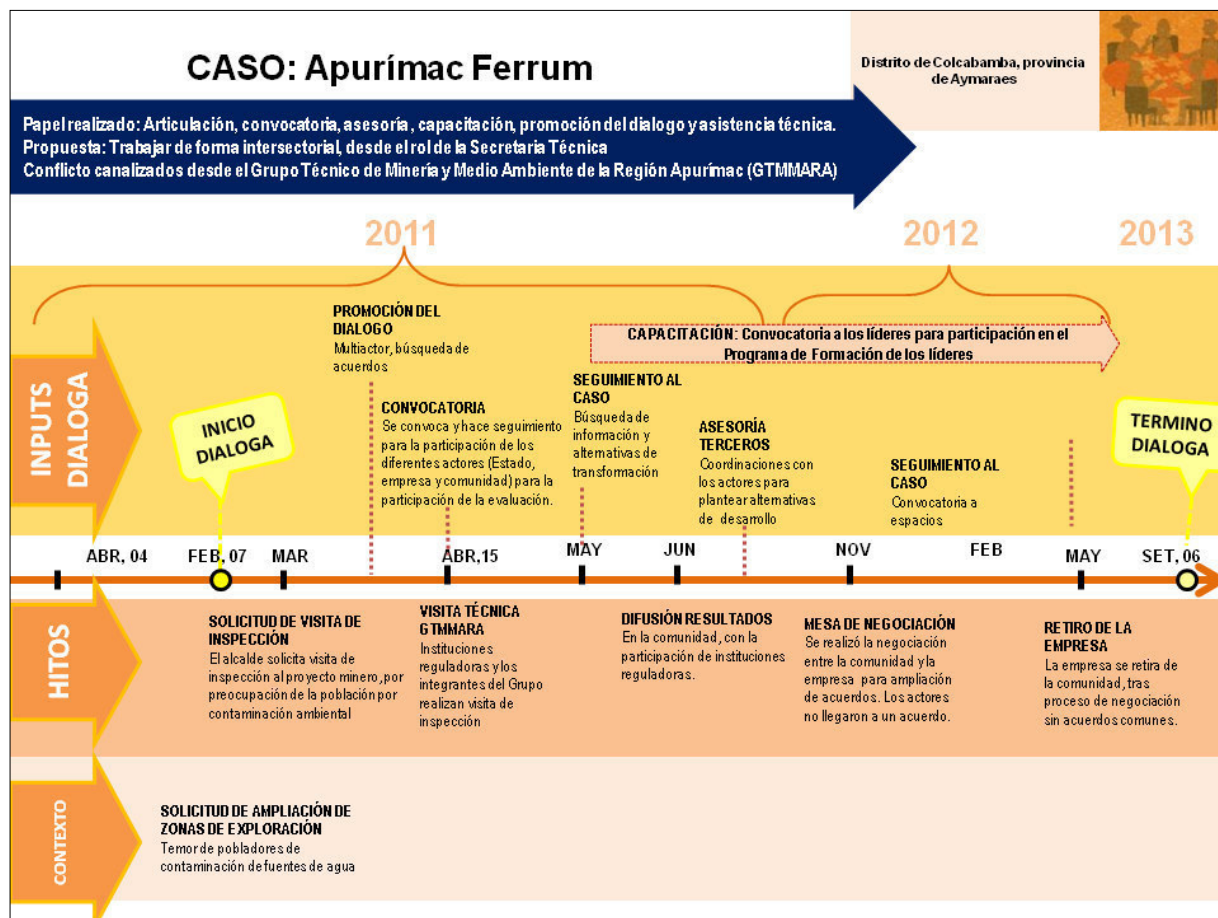


Figura 32. Línea de tiempo caso Apurímac Ferrum (Apurímac)

Fuente: Proyecto Dialoga

iii) Estrategia de abordaje del conflicto

La empresa Apurímac Ferrum S.A. inició sus trabajos de exploración en Colcabamba y generó posiciones a favor, principalmente de un amplio sector de la comunidad; y posiciones distantes como la del alcalde distrital. En marzo del 2011 el alcalde emitió un comunicado donde solicitó al GTMMA el apoyo para obtener información sobre la actividad (en etapa de exploración) ante los temores por posibles impactos ambientales.

El proyecto —que en ese momento cumplía las labores de secretaría técnica del GTMMA— desempeñó un papel clave en asistencia técnica, facilitación del proceso y articulación. En las zonas donde la institucionalidad y los procesos instaurados poseen bajos niveles de legitimidad y confianza, una forma de canalizar el conflicto es a través de mesas con múltiples sectores estatales. En ese sentido el GTMMA convocó a instancias reguladoras nacionales (OEFA) y regionales (ALA, DESA, Ministerio

Público, Dirección de Energía y Minas, etc.) para hacer una visita de verificación a la comunidad y las instalaciones de la empresa, desde las competencias que rige a cada entidad. Al término del proceso se presentó el informe con sugerencias para la empresa, la comunidad y la autoridad local, de acciones a realizar para evitar posibles conflictos. La complementariedad de las funciones de las instancias permitió que los pobladores pudieran tener una visión completa y tener información de fuentes oficiales.

De la misma manera, se contribuyó a la asistencia técnica del proceso. Esta fue complementada por el aspecto técnico y la contribución para generar condiciones de diálogo, vínculos y reconocimiento entre los actores, y así permitir la construcción de las relaciones de un entorno de diálogo entre las partes. Una estrategia transversal fue el reconocimiento de los líderes para la formación de capacidades. Este componente se desarrolla más en la parte de capacidades.

iv) Impactos de la intervención

En el contexto de desconfianza por parte de un sector de la comunidad hacia la empresa, la intervención del GTMMA evitó la agudización del conflicto y, posiblemente, acciones de violencia, disturbios, afectaciones sociales y económicas. Posterior a la intervención no ocurrieron situaciones de fuerza y/o violencia.

La intervención de los diferentes sectores que brindaron información oficial a la comunidad, así como a la autoridad local y a la empresa, disminuyó el temor que en muchos casos es el desencadenante de la crisis en los conflictos. Por otro lado, se potenció la intervención del Estado al cumplir con los protocolos de intervención para una mejor relación de abordaje en contextos de conflictividad; como es el caso de la intervención de la OEFA, la Gerencia de Recursos y la Fiscalía, estos actores cumplieron su rol y sus funciones de supervisar y evaluar el impacto ambiental y generar condiciones de diálogo.

Caso 2: empresa Minera Suyamarca S.A.C. y las organizaciones sociales de Chalhuanca

El conflicto se desarrolla por el rechazo de la comunidad de Iscahuaca debido a la presencia de la Minera Suyamarca S.A.C.(antes Compañía Minera Ares S.A.C. del Grupo Hochschild Mining) por el incumplimiento de acuerdos, la supuesta contaminación del agua y el suelo, un uso inadecuado de una cancha de relave, el uso de

canteras de la comunidad sin autorización, y por promover la división dentro de la comunidad.

En este caso el proyecto contribuyó a mejorar las relaciones entre la empresa y la comunidad, generando un proceso paulatino de acercamiento que confluyó en el establecimiento de una mesa de negociación, donde ambos actores trabajaron una agenda de desarrollo compartida. Esta relación sostenida evidenció que frente a un incidente de fuga de mineral, se puede apostar por un mecanismo de diálogo. Anteriormente la reacción inmediata fue la toma de carretera o toma del local.

i) Ubicación

| Proyecto minero | Etapas | Cuenca | Distrito | Provincia | Departamento |
|---------------------------|-------------|--------------------------|----------|-----------|--------------|
| Proyecto Minero Suyamarca | Explotación | Subcuenca río Chalhuanca | Cotaruse | Aymaraes | Apurímac |

ii) Actores involucrados

| Actores primarios | Actores secundarios |
|---|--|
| Empresa Minera Suyamarca S.A.C. Comunidad de Iscahuaca. Frente Único de Defensa de los Intereses de la Provincia de Aymaraes (Fudipa) | Comunidad de Chalhuanca. |
| Terceros | Reguladores |
| Defensoría del Pueblo. Mesa de Diálogo Ambiental de la Provincia de Aymaraes (participa Dialoga). | Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental. Ministerio Público. Fiscalía de Prevención del Delito y Medio Ambiente de Abancay. OEFA. OSINERMINING. Municipalidad Provincial de Aymaraes. Policía Nacional del Perú (PNP). |

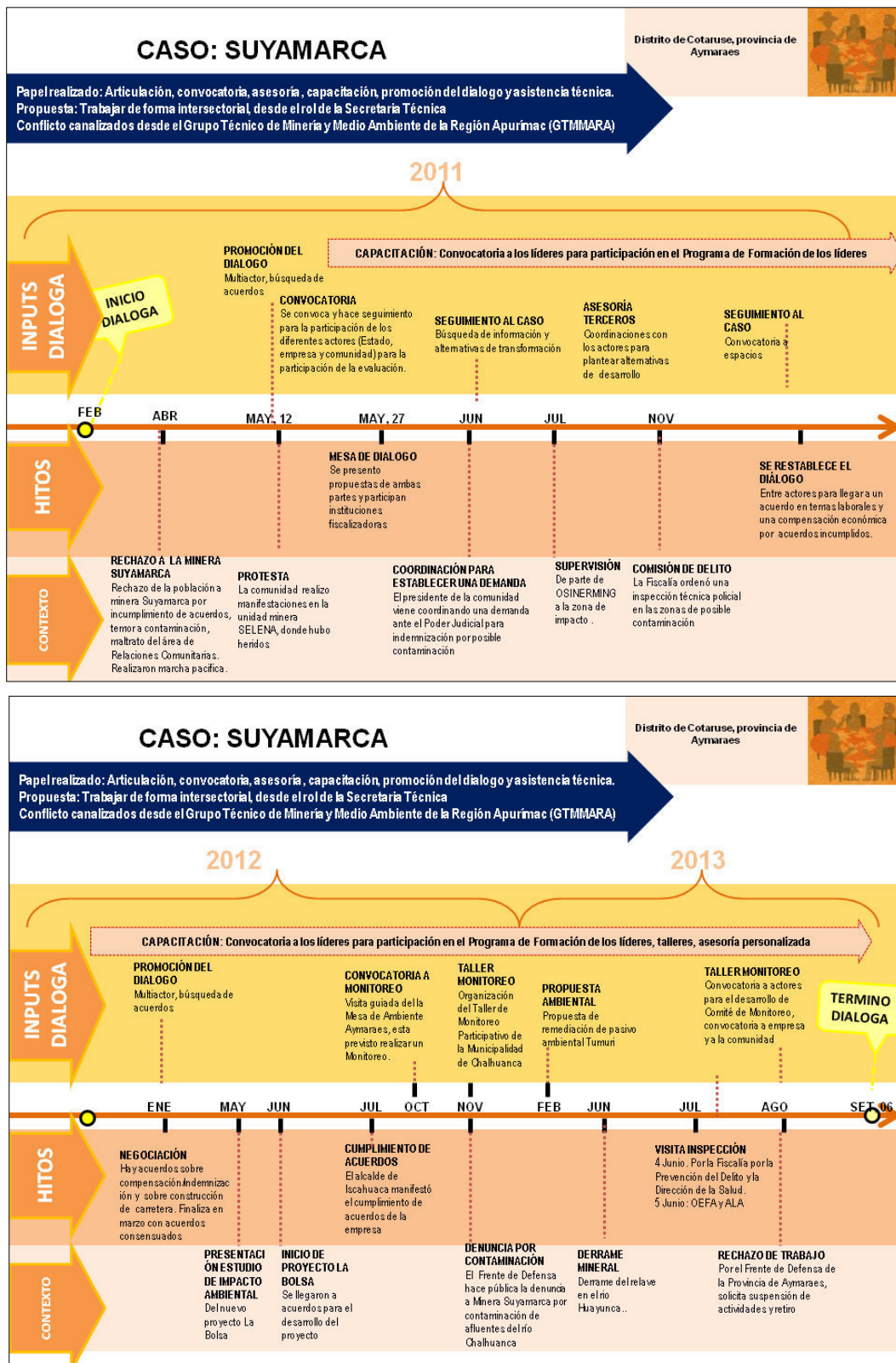


Figura 33. Línea de tiempo caso Suyamarca (Apurímac)

Fuente: Proyecto Dialoga

iii) Estrategia de abordaje del conflicto

El proyecto tuvo un rol fundamental de asistencia técnica, facilitación de procesos y articulación de actores. Se canalizó el conflicto bajo esta mesa convocando a los actores del conflicto, las comunidades de Iscauaca, Chalhuanca y la empresa Minera Suyamarca S.A.C. Se le hizo seguimiento a una agenda consensuada entre los participantes, en este caso la preocupación del impacto ambiental de la actividad minera y los pasivos ambientales ubicados en su concesión, dejado por la empresa anterior.

Inicialmente, en un contexto de desconfianza de ambos actores se llevaron a cabo reuniones con cada uno de ellos para analizar el conflicto y las vías abordaje, tanto con los representantes de las comunidades como con el personal de la empresa. De forma paralela se convocó a los actores para formar parte del ciclo de capacitaciones del Programa de Formación de Líderes. Al generar el acercamiento entre los actores y previos a un proceso de negociación se reforzó el trabajo de generar una visión de desarrollo provincial y regional con una nueva minería que la región necesita, que sea socialmente responsable con el desarrollo de la comunidad. Esto se dio desde los espacios de charlas y conversatorios donde se promovió el intercambio de sectores antagónicos como los mineros artesanales y la Federación Regional de Comunidades con la defensa de la agricultura.

El proceso de negociación entre los actores se acompañó para generar condiciones de diálogo y buscar un acuerdo compartido y consensuado entre ambas partes.

iv) Impactos de la intervención

El proyecto contribuyó al desescalamiento del conflicto entre la empresa y la comunidad, dado que estas diferencias se hicieron públicas desde el año 2008 y cada año se incrementaba el clima de tensión social. La empresa no aceptaba las solicitudes de la población y la comunidad ejercía una actitud en contra del avance del trabajo de la minera, en varios hechos registrados el año 2011 hubo enfrentamientos violentos. Un hito importante en este escenario fue la mesa de negociación donde la empresa y la comunidad llegaron a un acuerdo consensuado, en un contexto de paz y diálogo.

De la misma forma se contribuyó a mejorar la relación y la reacción entre los diferentes actores para el abordaje de cualquier conflicto (en problemas incidentes o conflictos posteriores). Así sucedió en el caso ocurrido en junio del 2013 cuando se produjo una fuga en la tubería que transportaba el relave de la planta concentradora

Selene a la cancha de relaves N° 3, impactando el ambiente; el abordaje del problema consistió en la convocatoria de las instituciones fiscalizadoras para determinar el daño y determinar acciones de remediación pertinentes. En este caso ya no se recurrió a la fuerza o a acciones de represión para evidenciar el daño, sino a la Mesa del Ambiente, quien canalizó los temores desde la convocatoria al diálogo con instituciones reconocidas.

Caso 3: Proyecto Conga en Cajamarca

El proyecto minero Conga, la reserva de oro más grande de Sudamérica, tuvo una inversión mayor a los 4800 millones de dólares, se gestó en un contexto de conflictividad relacionada con la Minera Yanacocha S.R.L., por las acciones vinculadas al tema ambiental desde los sucesos del derrame de mercurio en Choropampa (2000) y el Cerro Quilish (2004). En este contexto fue inevitable que surgieran futuras amenazas para el desarrollo del proyecto minero.

El conflicto ocasionado por este proyecto se evidenció en el mes de octubre del 2010. Los años 2011 y 2012 fueron los más críticos por el súbito escalamiento del conflicto hasta convertirlo en crisis, donde las reacciones de violencia llevaron a pérdidas humanas y económicas, heridos, y polarización de la población frente a una posición sobre si se ejecutaba o no el proyecto minero.

A pesar de los esfuerzos y el trabajo realizado por los facilitadores no se llegó a un acuerdo entre las partes. Sin embargo, el proyecto formó parte de la energía movilizadora para generar condiciones de diálogo entre los actores en un contexto de alta polarización y complejidad.

i) Ubicación

| Proyecto minero | Etapas | Cuenca | Área de influencia | Provincia | Dpto. |
|------------------------|----------------------------|--|------------------------------------|------------------|--------------|
| Conga | Exploración (EIA aprobado) | Ríos Jadibamba, Chirimayo, Chugurmayo, Punte y Rejo. | Celendín, Hualgayoc y La Encañada. | Varios | Cajamarca |

ii) Actores involucrados

| Actores primarios | Actores secundarios |
|---|--|
| <p>Minera Yanacocha S.R.L. – Carlos Santa Cruz (se retira del cargo de vicepresidente, el cuál será asumido por Todd White a partir del mes de noviembre del 2012).</p> <p>Gobierno Regional de Cajamarca. Gregorio Santos.</p> <p>Municipalidad Distrital de Huasmín.</p> <p>Municipalidad Distrital de Sorochuco – Ever Abanto Celada.</p> <p>Municipalidad Provincial de Celendín – Mauro Siles Arteaga García.</p> <p>Municipalidad Distrital de Bambamarca – Hernán Vásquez Saavedra.</p> <p>Municipalidad Provincial de Cajamarca – Ramiro Bardales Vigo.</p> | <p>Sociedad Nacional de Minería.</p> <p>Cámara de Comercio de Cajamarca.</p> <p>Diario Grupo El Comercio.</p> <p>Colectivo por Cajamarca (Luis Guerrero).</p> <p>Grupo de Formación e Intervención para el Desarrollo Sostenible, Grufides. (Arana).</p> <p>Movimiento tierra y libertad. (Arana).</p> <p>Colegio de Abogados de Cajamarca – Jorge Miguel Malca Vásquez.</p> <p>Universidad Nacional de Cajamarca - Carlos Segundo Tirado Soto.</p> <p>Gobernador de la Región Cajamarca – Ever Hernández.</p> |
| <p>Municipalidad Distrital de la Encañada – Jorge Vásquez.</p> <p>Frente de Defensa del Ambiente de Cajamarca, liderado por Wilfredo Saavedra.</p> <p>Frente de Defensa de los Intereses de Cajamarca – Idelso Hernández Llamo.</p> <p>Frente de Defensa de los Intereses de Hualgayoc –Bambamarca– Eddy Benavides.</p> <p>Asociación civil Plataforma Interinstitucional Celendín (PIC) – Milton Sánchez.</p> <p>Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).</p> <p>Ministerio de Energía y Minas – Jorge Merino.</p> <p>Ministerio del Ambiente – Pulgar Vidal.</p> | <p>Congresista Jorge Rimarachín.</p> <p>Autoridad Nacional del Agua (ANA).</p> <p>Ministerio del Interior.</p> <p>Ministerio de Inclusión y Desarrollo Social.</p> <p>Ministerio de Transporte y Comunicaciones.</p> <p>Ministerio de Vivienda y Saneamiento.</p> <p>Ministerio de Agricultura.</p> |
| Terceros | Reguladores |
| <p>PNUD</p> <p>Facilitadores (monseñor Cabrejos y Gastón Garatea)</p> <p>Dialoga</p> <p>Cedepas Norte</p> | <p>Defensoría del Pueblo.</p> |

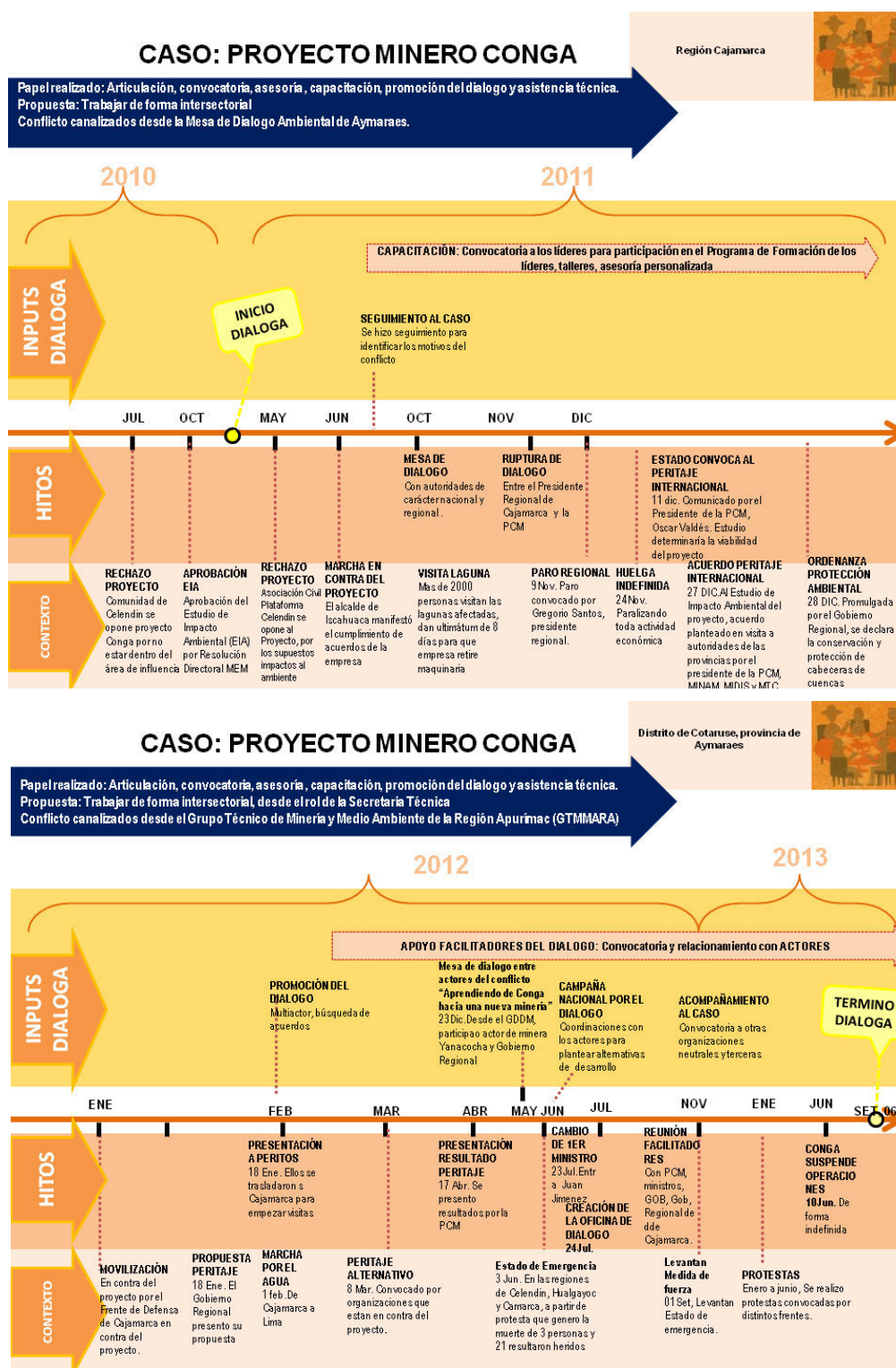


Figura 34. Línea de tiempo caso Conga (Cajamarca)

Fuente: Proyecto Dialoga

iii) Estrategia de abordaje del conflicto

Desde el Proyecto Dialoga se buscó generar medidas para la resolución de los conflictos, principalmente con la contribución para la disminución de la violencia. Para ello, se desplegó una red de ayuda y coordinaciones que consistió en construir los

puentes de acercamiento con los actores vinculados al conflicto, y generar condiciones para el acercamiento y el diálogo desde la participación de los mediadores. A través de este trabajo se promovieron reuniones entre los facilitadores del diálogo y diversos regionales: (i) MCLCP; (ii) Defensoría de Pueblo; (iii) el gobernador; (iv) vicepresidente del Gobierno Regional. Asimismo, se incidió en estos actores para generar el diálogo en torno al tema del desarrollo de Cajamarca, dado que existía una alta polarización para abordar el tema del conflicto Conga.

Además, se trabajó desde la articulación y conexión de espacios, en el nacional (GDMDS) con el equipo en Cajamarca. Esta sinergia permitió el contacto con el Gobierno Regional de Cajamarca, el padre Garatea y las Naciones Unidas (PNUD), así se generó un espacio de intercambio y reflexión en la reunión denominada “Aprendiendo de Conga” (24/05/2012), donde el vicepresidente regional de Cajamarca, César Aliaga, intercambió ideas y reflexiones con el gerente de Relaciones Comunitarias de Conga, Darío Zegarra, ambos eran actores del conflicto en Cajamarca.

Frente a la desinformación que existía respecto al Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y el uso del agua planteado por la empresa, se incorporó información técnica al debate, y se elaboró el folleto informativo sobre las observaciones del peritaje internacional y el peritaje alternativo.

Debido a la repercusión del conflicto a nivel nacional se buscó sensibilizar y promover la importancia del diálogo. Los socios del proyecto, motivados por el clima de violencia suscitado en Cajamarca, iniciaron la campaña “Un llamado al diálogo” que se profundizará líneas abajo.

Pese a la intervención, no se logró la transformación del conflicto “porque no se dieron las condiciones, la gente estaba agotada emocionalmente [...] y no había posibilidad de cooperación en ese momento de parte del GORE de Cajamarca para avanzar en el proceso de formación de líderes y autoridades regionales” (Proyecto Dialoga, 2013, p. 41).

iv) Impactos de la intervención

Con la intervención de los facilitadores, mediadores y el equipo que estuvo detrás del proceso se lograron disminuir los niveles de violencia que aumentaban antes del ingreso de los mediadores. Durante el mes de junio de 2012, en las protestas se registraron cinco

fallecidos y decena de heridos, sumado al impacto que ello conlleva. Una vez se inició el proceso de facilitación del diálogo no se generaron sucesos de violencia.

Por otro lado, el 3 de julio de 2012 el presidente de la PCM, Juan Jiménez, declaró en estado de emergencia a tres regiones (Hualgayoc, Cajamarca y Celendín). Luego, del trabajo realizado por los facilitadores de convocar la tranquilidad, el diálogo y la solicitud del levantamiento de la mencionada medida de fuerza, el 1 de setiembre del 2012 se levantó el estado de emergencia.

Caso 4: Cerro Verde y las organizaciones sociales de Arequipa

La conflictividad en Arequipa por la ampliación de Cerro Verde ya suma varios años de diálogo entre las autoridades regionales, locales, las organizaciones sociales y la empresa. El proyecto contribuyó indirectamente a través de la retroalimentación con los liderazgos sociales, quienes participaron directamente en la etapa de aprobación del Estudio de Impacto Ambiental de la ampliación de Cerro Verde. Cabe resaltar que en este conflicto se involucró una serie de actores regionales, donde el proyecto y el espacio realizaron acciones puntuales e indirectas que contribuyeron a tener un mejor aprovechamiento de la actividad minera en el desarrollo de Arequipa.

i) Ubicación

| Proyecto minero | Etapa | Cuenca | Área de influencia | Provincia | Dpto. |
|----------------------------------|--------------|--|--|------------------|--------------|
| Unidad de Producción Cerro Verde | Explotación | Cuenca del río Quilca – Vitor – Chili. | Distritos Uchumayo, Tiabaya, Yarabamba, La Joya e Islay. | Arequipa | Arequipa |

ii) Actores involucrados

| Actores primarios | Actores secundarios |
|---|---|
| Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. Gobierno Regional de Arequipa. Gobiernos locales. Organizaciones sociales: Fredicon (Frente de Defensa de los Intereses del Cono Norte), FACA (Frente Amplio Cívico de Arequipa), FDTA (Federación Departamental de Trabajadores de Arequipa), Comité de Lucha (integra a las organizaciones sociales). | Cámara de Comercio de Arequipa. |
| Terceros | Reguladores |
| Grupo de Diálogo Sur, Minería y Desarrollo Regional. Asociación Civil Labor. | Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Ministerio de Energía y Minas. Autoridad Nacional del Agua (ANA). |

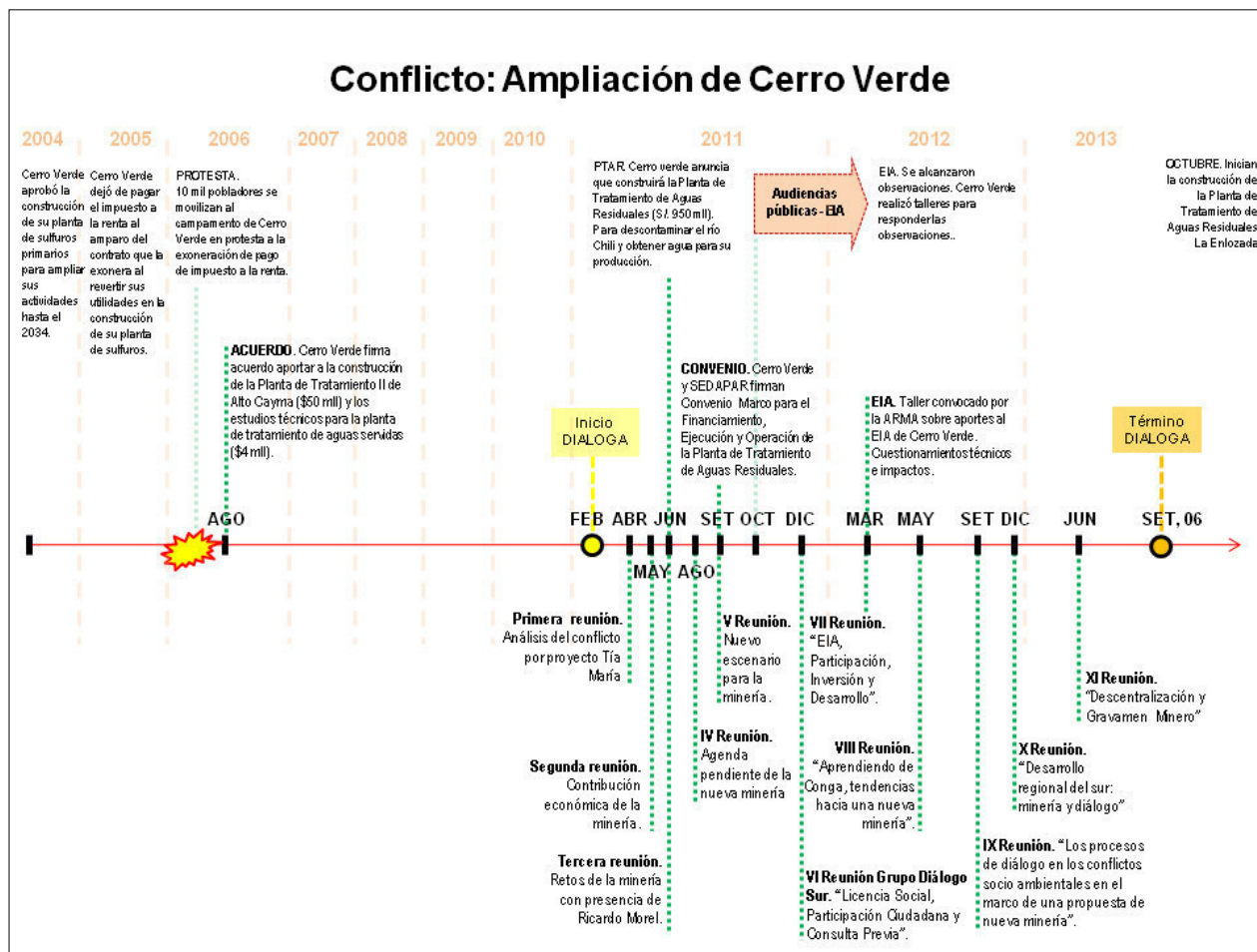


Figura 35. Línea de tiempo caso Cerro Verde (Arequipa)

Fuente: Proyecto Dialoga

iii) Estrategia de abordaje del conflicto

El abordaje realizado del conflicto no fue directo, se dio a través de los miembros del Grupo de Diálogo Sur, quienes participaron en todo el proceso de negociación con Cerro Verde, desde la negociación en el periodo 2004-2005 hasta la fecha. Los dirigentes reconocieron la importancia de analizar los temas en estos espacios donde enriquecen sus propuestas y posiciones, las cuales son potenciadas para el proceso de diálogo con la empresa. Así, el abordaje del conflicto se realizó a través de las redes de liderazgos dialogantes que permitieron actuaciones transformativas en los diálogos con el Estado y la empresa, contribuyendo a cambiar la cultura generalizada del abordaje de la conflictividad.

Cabe resaltar el involucramiento de una serie de actores en este conflicto desde el año 2005, el proyecto no tuvo protagonismo directo, pues se inició recientemente en el 2011. Sin embargo, generó el espacio para el encuentro y el fortalecimiento de los vínculos entre los dirigentes y funcionarios estatales hacia la amplitud del debate: el desarrollo regional, y el afianzamiento de la propuesta regional, a saber, la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (Acuerdo tomado el 2006).

iv) Impactos de la intervención

La contribución directa del Grupo de Diálogo Sur fue desmineralizar el conflicto. Previo al año 2011 los actores sociales enfocaban su atención en la relación con la empresa Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A; luego diversos actores como la Cámara de Comercio, profesionales, empresarios y liderazgos sociales centraron su atención hacia el desarrollo en general. Una muestra de la preocupación por el desarrollo regional de Arequipa es el Grupo de Diálogo Sur, que aportó con una mirada estratégica y amplia al debate público sobre el papel de la minería en el marco del proceso de aprobación del EIA de Cerro Verde.

5.3.4 Tercera etapa: desarrollo de una campaña de promoción del diálogo

Frente a la situación de agudización de los conflictos sociales en diferentes ciudades del país durante los años 2012 y 2013, particularmente en Cajamarca y Cusco, las instituciones integrantes del proyecto decidieron impulsar acciones comunicativas que transmitieran y posicionaran mensajes vinculados a la promoción del diálogo y la cultura de la paz como mecanismos de abordaje y transformación de los conflictos.

Si bien esta iniciativa se correspondió con los objetivos del Proyecto Dialoga, no estuvo contemplada en su plan operativo desde el inicio, sino que obedeció al interés de las instituciones que conformaban el colectivo por asumir una actitud más proactiva frente al contexto y a los riesgos que se configuraban a partir del conflicto Conga.

A partir de estos principios generales se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Sensibilizar a la opinión pública sobre la importancia del diálogo como medio para la solución pacífica de los conflictos y la consecución de la paz y el desarrollo.

- Otorgar sentido de urgencia al diálogo para evitar revivir experiencias dolorosas de violencia.

Como público objetivo se procuró involucrar a los sectores amplios de la sociedad:

- Colectivos cuyas agendas estén vinculadas al desarrollo.
- Medios de comunicación y líderes de opinión.
- Tomadores de decisiones de diversas instancias y sectores.
- Organizaciones sociales que ejercen roles de vigilancia al desempeño público.

Las actividades principales fueron:

Elaboración de material audiovisual de la campaña, el cual consistió en la producción de un video testimonial denominado “Un llamado al diálogo” donde distintas personalidades del mundo artístico, periodístico y académico expresaron la importancia del diálogo como un mecanismo para transformar los conflictos. La selección de estas personas obedeció a un criterio de pluralidad de puntos de vista y representatividad, tanto nacional como regional.

El video contó con la participación de 14 personas representativas en el campo artístico y la opinión pública⁵, cuya duración fue de tres minutos aproximadamente. Si bien cada personalidad dio un mensaje basado en sus convicciones y lenguaje, previamente se construyó un conjunto de ideas fuerza que orientaron la producción del video y el conjunto de acciones de la campaña. Los mensajes clave que promovieron un llamado al diálogo fueron los siguientes:

⁵En orden de aparición: Claudia Cisneros (periodista), Gianfranco Brero (actor), Lino Bolaños (cantautor), Patricia del Río (periodista), Vicente Mansilla (cantautor), Julio Pérez (cantante), Omar García (actor), Ana Trelles (periodista), Amanda Portales (cantante), Mauricio Mesones (cantante), Gustavo Cerrón (actor), Wendy Sulca (cantante), Fátima Saldonid (conductora), Gonzalo Torres (actor).

- ✓ *El diálogo entre los que pensamos igual nos permite reafirmación, el diálogo entre los que pensamos diferente nos abre la posibilidad de encontrar nuevas ideas.*
- ✓ *Dialogar no es claudicar a nuestros principios ni imponerlos, es encontrar en los otros también principios legítimos y tal vez iguales.*
- ✓ *El diálogo genuino es hablar con la mente y el corazón, con buena fe y predisposición a entender.*
- ✓ *Imponer no es dialogar, dialogar es buscar que ponernos en los zapatos del otro, entender y predisponernos al cambio.*
- ✓ *Para hablar se necesitan dos personas, para escuchar también.*
- ✓ *Ningún momento ni lugar es malo para dialogar, cuando hay predisposición todo momento y lugar es bueno.*
- ✓ *La democracia no es violencia ni desorden, la democracia es la vía legítima para el diálogo y la paz.*
- ✓ *Estamos en un solo país, podemos vivir siempre peleando, o podemos optar por el camino del diálogo y la paz ¿tú qué prefieres?*
- ✓ *Cada cierto tiempo repetimos escenas de violencia y desorden, ¿esta es la marca Perú? No... El país también es paz y entendimiento.*
- ✓ *Los problemas deben resolverse dialogando, no con violencia.*
- ✓ *La solución de conflictos requiere escucharnos mutuamente.*
- ✓ *Entre los peruanos debemos obrar de buena voluntad.*
- ✓ *La violencia no es un mecanismo para solucionar problemas, solo los agrava.*
- ✓ *Para conversar debemos respetar las ideas diferentes.*
- ✓ *Debemos confrontar nuestras ideas, no las personas.*
- ✓ *El diálogo puede transformar un conflicto en una oportunidad de desarrollo, si es que todos los involucrados tienen buena voluntad fe.*
- ✓ *La cultura de paz es tarea de todos.*
- ✓ *No es posible el desarrollo sin la paz.*
- ✓ *Recuperemos la alegría y la celebración por nuestra diversidad.*



Figura 36. Video campaña por el diálogo

Fuente: Proyecto Dialoga (2012)

La elaboración de esta campaña no estuvo sujeta al proyecto. Sin embargo, los socios de las organizaciones que lideraron el proyecto hicieron posible su realización por su compromiso, y dado que destinaron un fondo económico particular para la contratación de los equipos y su producción. Los artistas no cobraron por su participación, pero se generaron costos por la contratación de la persona que elaboró el video.

Pese a que en el video se presentó un discurso claro, este no logró tener el alcance esperado en visualizaciones. Por lo tanto, se reconocen factores como la indiferencia de la población por la saturación de mensajes relacionados con el conflicto, además no se contó con un plan de medios digitales, ni una página en Facebook o Twitter, de modo que no se generaban contenidos en dichos canales, los cuales permiten la viralización. Al tener ser restringidas estas acciones por la organización cooperante y las observaciones de las organizaciones socias, solo se empleó el canal de la página web, dado que las organizaciones socias contaban con una alta presencia en medios digitales. Esos factores limitaron el desarrollo de la iniciativa.

Por otra parte, una de las oportunidades generadas con el video y la coyuntura fue el acercamiento a los medios de comunicación, quienes estaban interesados en dar a conocer la propuesta de diálogo del proyecto. En ese sentido se gestionó la presencia del proyecto en los medios de comunicación de cobertura nacional, se llevó a cabo la presentación del video y de voceros de la campaña⁶.

⁶RPP TV- 07.06.12

5.3.5 Cuarta etapa: comunicación en la culminación del proyecto

Por último, se intervino en el proceso del cierre de proyecto, a saber, en la elaboración del video testimonial y la organización del evento de cierre.

5.3.5.1 Elaboración del video testimonial

Se realizó un video testimonial donde se dio cuenta de los logros alcanzados por el proyecto desde la experiencia particular de los actores. El objetivo de este material comunicativo fue documentar la experiencia desde la voz de los participantes y difundir los logros alcanzados por el proyecto, tuvo una duración corta (5 minutos y 43 segundos) para captar mayor atención del público, se utilizó un lenguaje sencillo y de fácil entendimiento.

Cabe anotar que no se contó con los equipos audiovisuales ni con un profesional en el tema audiovisual, por esa razón se decidió contratar un servicio externo. Se elaboraron los términos de referencia y se realizó la convocatoria para la presentación de las propuestas, donde resultó ganadora la propuesta técnica con el mejor planteamiento comunicativo y el menor costo.

La comunicadora tuvo un rol de coordinación y supervisión que se reflejó en las tres etapas de elaboración de este material:

- Preproducción

Se convocó a una reunión de coordinación con los socios y el equipo para definir el objetivo, la estructura y el perfil del entrevistado. Este proceso fue participativo con la finalidad de promover compromisos con las regiones para la producción, dado que ellos tendrían la función de coordinar las entrevistas. En esta etapa inicial se planteó la estructura del video, se definieron los roles con el equipo para disponer de la información y los testimonios; y se realizó la selección de los participantes, donde se reconoció su nivel de desenvolvimiento a partir del proyecto. También se perfiló la estructura del video y se escogieron las preguntas para las entrevistas. Asimismo, se realizó un calendario para la elaboración del video, en el cual se tuvo en cuenta el tiempo de las coordinaciones previas para el desarrollo de la entrevista, la aplicación de estas, y aprovechar las actividades del proyecto como capacitaciones y fase de postproducción.

- Producción

Se viajó a cada una de las regiones, específicamente, al lugar de residencia de los actores para realizar las filmaciones de las entrevistas y las tomas de apoyo de las capacitaciones y plataformas de diálogo.

En cuanto a las personas que fueron seleccionadas para las entrevistas, cabe anotar que se presentaron contratiempos con la rutina de los seleccionados, de modo que se solo se logró entrevistar a 12 personas de los 20 que se habían escogido inicialmente. Las entrevistas fueron breves, y se dio inicio a estas con la siguiente pregunta: a partir de la participación en el proyecto, cómo cambio tu desenvolvimiento frente a los conflictos. En esta etapa se recogió la experiencia de los diferentes actores, tanto de funcionarios públicos como de la comunidad, la empresa y la sociedad civil.

Como parte de las entidades del Estado se entrevistó al comisionado de la zona sur andina de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad – PCM, Valery Niño de Guzmán. Como parte de la comunidad de líderes sociales de Apurímac: Euclides Jiménez, Cajamarca, Amalia Villanueva y María Rosita Cercado, y al coordinador de la Red de Líderes Humberto Olaechea. Por parte de la empresa se entrevistó al ex vicepresidente de Asuntos Corporativos de la Compañía Minera Antamina S.A., Ricardo Morel. Por parte de la sociedad civil se entrevistó a la secretaria ejecutiva de la Mesa de Concertación, Martha Zegarra.

El video también contempló una breve entrevista al equipo que estuvo detrás del proyecto, se recogieron entrevistas del coordinador del proyecto, Omar Varillas, y los socios del proyecto: el presidente de ProDiálogo, Iván Barenechea; el director ejecutivo de ProDiálogo, Javier Caravedo; la presidenta ejecutiva de la Red Social, Olinda Orozco; y el fundador de SASE, Baltazar Caravedo, quienes comparten el aporte de cada institución.

- Postproducción

A partir de las entrevistas realizadas se replanteó el guion inicial donde se le dio prioridad al contenido de los testimonios. En el formato se consideró la voz femenina en *off* para la narración del video porque se consideró de mayor credibilidad.



Figura 37. Video de cierre del proyecto

Fuente: Proyecto Dialoga (2013)

El consultor presentó el video, el cual se socializó con los socios y el componente social del proyecto. También se recogieron los aportes en relación a algunos términos, en el orden en el cual estaban las entrevistas; estos aportes se unieron junto con los aspectos técnicos como ecualización, para realizar un mejor contraste de las imágenes y mejorar la velocidad de transición entre estas.

5.3.5.2 Organización del evento de presentación de resultados del proyecto

Se realizó el cierre del proyecto con un evento que permitió socializar los logros, desafíos y aprendizajes. Además, contribuyó a generar un interés en los diferentes actores por continuar el trabajo en el diálogo como un mecanismo de transformación de los conflictos socioambientales. En esta misma línea se organizó el evento de cierre en un formato de conversatorio, el cual apelaba a la característica fundamental del proyecto: el diálogo, un espacio abierto y horizontal que permitió el intercambio de ideas, experiencias y expectativas desde los diferentes actores.

La ventaja de realizar el evento en la jornada de la mañana aseguró la presencia de los invitados, pues pudieron agendarlo como primera actividad, así como tener mayor energía y concentración para escuchar y participar. Para ello se buscó un lugar céntrico con la finalidad de que todos los actores tuvieran facilidad para desplazarse, posteriormente, a sus lugares de trabajo. Aunado a lo anterior, el momento del desayuno contribuyó a que este fuera un espacio familiar y de compartir, donde los participantes pudieran estar satisfechos.

Entre las tareas que se desarrollaron antes del conversatorio se tienen las siguientes:

- Identificación del espacio para el conversatorio y coordinar el contrato para su uso.
- Elaboración del programa y la invitación por carta de invitación.
- Coordinación de la participación de los ponentes.
- Elaboración de la invitación.
- Envío de invitaciones: según la base de datos.
- Coordinación *catering*.
- Elaboración de *merchandising* (USB con el video testimonial).
- Impresión de la sistematización del proyecto.
- Delegación de responsabilidades durante el desarrollo del evento.

En el momento en el cual se desarrolló el evento se llevaron a cabo las siguientes tareas:

- Coordinación con el equipo para un correcto protocolo.
- La mesa central del conversatorio estuvo conformada por el coordinador del proyecto encargado de dar a conocer los logros, y los ponentes invitados y el representante del Estado, quienes reflexionaron sobre el contenido del proyecto. Al finalizar la exposición, los participantes realizaron sus preguntas, manifestaron sus pensamientos y reflexiones.
- Se eligió un moderador que se encargó de que se diera una dinámica apropiada. A su vez, fue el encargado de resumir las diferentes posiciones y transmitir las principales conclusiones.
- Registro fotográfico.

Después del evento se desarrollaron las siguientes tareas:

- Elaboración y difusión de la nota de prensa.
- Enviar mensajes de agradecimiento por la participación en calidad de ponentes y asistentes.
- Coordinar el retorno de las delegaciones que arribaron de las provincias.

CAPÍTULO VI: BALANCE DE LA EXPERIENCIA

6.1 Lecciones aprendidas

Formar parte del Proyecto Dialoga representó un reto profesional al trabajar una temática poco explorada en el campo de las comunicaciones como es la transformación de los conflictos socioambientales. Estos conflictos sociales conllevan a evidenciar los problemas subyacentes de cada actor, por la experiencia se pudo observar que las comunidades se oponen a la actividad minera y exigen la atención a sus demandas sociales; así como también se evidenció que las empresas mineras tenían poca experiencia en procesos de participación ciudadana y un enfoque débil en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible; mientras que el Estado tenía un rol pasivo y aparecía cuando era notoria la crisis por las manifestaciones, huelgas y bloqueos de carreteras, que conllevan a una mayor dificultad para restablecer el orden.

Trabajar con estos tres actores en un mismo espacio fue un proceso de aprendizaje constante. Este no hubiera sido posible de no ser por la participación de las organizaciones reconocidas por los actores, las cuales son expertas en diálogo, como el Instituto SASE, ProDiálogo, CARE, Red Social, Labor, y el apoyo del Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible.

La experiencia que se ha desarrollado con la aplicación del enfoque de transformación de los conflictos ha sido favorable. En términos de comunicación favoreció el desarrollo de plataformas donde se promueve el diálogo desde una propuesta multiactor. En este contexto fue importante porque se pudo dar a conocer el valor del diálogo (componente clave en la transformación de los conflictos) en los diferentes escenarios del conflicto como la latencia, la crisis y el posconflicto.

Igualmente se planteó trabajar desde la coherencia institucional, lo cual representó un desafío personal e institucional. Como parte de la cultura organizacional en la alianza conformada por las organizaciones se buscó incluir las capacidades del diálogo, la empatía y la escucha en el trabajo, tanto con el público interno como con el externo. La formación continua de los actores en materia de diálogo y conflictividad contribuyó a tener un mejor desenvolvimiento y participación con mayores probabilidades de éxito para el buen relacionamiento, principalmente, aquellas capacitaciones que estuvieron

dirigidas a los líderes de la comunidad, quienes no tienen espacio de capacitación sobre cómo abordar los conflictos socioambientales.

En ese aspecto, incluir un taller de comunicación en el tercer año contribuyó a poner en práctica las capacidades (como la empatía, la retroalimentación, la escucha activa y la asertividad) que no solo son valiosas para el diálogo en situaciones de crisis, sino también para los procesos de negociación. En esta capacitación los líderes reconocieron la importancia de la comunicación no verbal.

Asimismo, la comunicación estratégica contribuyó a tener mayor capacidad de respuesta. Puesto que, frente a la crisis del conflicto Conga el proyecto canalizó las ideas para producir una campaña en un contexto coyuntural, y así poder generar la reflexión sobre el diálogo; también canalizó la predisposición de los artistas y los personajes públicos para que hicieran un llamado al diálogo, y se gestionó la presencia del proyecto en los medios de comunicación. Sin embargo, fue una acción limitada debido al contexto y al no contar con un plan de redes sociales.

A nivel institucional, la identificación del proyecto en sus diferentes *stakeholder* fue posible al tener insumos comunicacionales eficaces como un nombre de proyecto atractivo, una línea gráfica uniforme y canales de comunicación administrados constantemente. Pero al no contar con la participación de un equipo de comunicaciones desde la formulación del proyecto, se limitó la intervención posterior en los requerimientos de nivel presupuestal, pues no se consideraron las acciones que requerían presupuesto, lo cual limitó el diseño de los recursos comunicacionales contextualizados para cada caso.

Tampoco se planificó adecuadamente el monitoreo de las comunicaciones por falta de recursos y tiempo. Ello se debió a la saturación de funciones del equipo, aunque se consideró que el monitoreo era fundamental para tener una retroalimentación del desarrollo de las acciones.

Finalmente, la socialización de los logros del proyecto al culminarlo fue una de las lecciones más importantes que se aprendieron. Dado que se plantearon actividades comunicacionales vitales como el desarrollo de un video testimonial y la organización de un desayuno de trabajo con diferentes actores, a través de estas acciones se fomentan los proyectos que permiten continuar el trabajo de los conflictos.

De esa manera se desarrolló la participación de profesionales de la comunicación comprometidos con la promoción del diálogo y la cultura de la paz, más allá de las dificultades presentadas en los aspectos políticos, técnicos o administrativos.

6.2 Hallazgos

- Durante la sistematización se reconoce como principal hallazgo la contribución de la comunicación organizacional para desarrollar eficazmente un proyecto dirigido a la transformación de los conflictos socioambientales. Lo cual permitió crear y mantener la imagen del proyecto, mejorar las dinámicas internas e incrementar la organización, así como construir una alianza sólida entre las instituciones socias, trabajar de manera integral sin descuidar ningún aspecto a nivel interno y externo.
- Las organizaciones mostraron y expresaron una posición neutral ante los conflictos, logrando tener aceptación y confianza en los actores. Se buscó comunicar una posición donde se establecen condiciones de diálogo que permiten el trabajo de una agenda de desarrollo en común.
- Las campañas de comunicación que mostraron los beneficios de la minería desarrollados contantemente, generaron expectativas en la población en desplazar el rol del Estado; asimismo, generaron mayor demanda al cumplimiento de los requerimientos que no necesariamente corresponden a la empresa, sino al Estado, como la construcción de vías terrestres que unen a los departamentos.
- La población aledaña no conoce el Fondo Social destinado a su distrito. Las municipalidades no tienen mecanismos claros de comunicación sobre la inversión de este fondo, tampoco se evidencia el aporte de la minería, pero sí un mal uso de estos recursos. En ese sentido el Estado debe exigir la buena gestión de los recursos, promover acciones con participación de la población y comunicar el gasto.
- La participación de la mujer como protagonista de los espacios de diálogo en el sector minero es muy débil. En un sector muy enraizado las mujeres plantearon su propia agenda de desarrollo, el sentir de estas y sus demandas se enfocaron en la defensa de la familia, los niños y su capacidad de producción, a diferencia de los hombres. En la convocatoria se incentivó la representación y participación de

las mujeres en los espacios de diálogo, también en el evento cierre se contó con una vocera de los cambios y los aportes que se dieron. A diferencia de los encuentros mineros, se pudo hacer un balance de su participación.

- Desde la comunicación se enfatiza en trabajar espacios solamente dirigidos a un público. Sin embargo, en los contextos de transformación de conflictos es útil que los espacios de comunicación y encuentro sean de carácter multiactor, por esa razón se buscó en tener en un solo taller un espacio de diálogo que permitiera la interacción entre los dirigentes comunales, los trabajadores de las empresas mineras, los directivos, los funcionarios públicos, las organizaciones civiles, entre otros. De esa manera se logró acercar a las partes, conocer sus necesidades, preocupaciones e intereses.

6.3 Tareas pendientes

- Desde la planificación del proyecto es fundamental incluir a un comunicador en el equipo, que pueda aportar en el diseño de estrategias y acciones comunicacionales, así como contar con el presupuesto necesario para el desarrollo de acciones y materiales.
- Según la experiencia que hemos podido rescatar se necesita incluir un componente de trabajo con los medios de comunicación y actividades como las capacitaciones, pues estos actores influyen en la crisis de los conflictos y su polarización.
- Otro aspecto por incluir es realizar una campaña que promueva el diálogo, la capacidad de escucha y los valores inherentes que generan ciudadanía.
- Si se quiere plantear estrategias digitales se debe trabajar previamente el diseño de un plan de comunicaciones en redes, el cual implique tener presencia en estos canales, y trabajar piezas que respondan de manera integral y sumen al objetivo comunicacional. Con la campaña realizada no se logró viralizar el video al no contar con estas condiciones previas, no obstante, en ese aspecto se reforzó la presencia en los medios de comunicación con las entrevistas a los voceros en los canales de señal abierta.
- Además, es urgente contar con mecanismos de monitoreo y evaluación a nivel comunicacional que logren hacer tangibles los resultados y el aporte de las

comunicaciones, el cual muchas veces no es valorado, así se podrá empoderar a los profesionales de la comunicación.

6.4 Aportes

6.4.1 A nivel teórico-conceptual

- El principal aporte de la sistematización es el análisis de la comunicación y la transformación de los conflictos. Pues este enfoque permitió valorar el diálogo para que la voz de los diferentes actores sea escuchada y hallen soluciones concretas.
- La comunicación en la transformación de los conflictos permitió mirar de forma integral los enfoques sobre comunicación organizacional, intercultural, de riesgo y para el desarrollo.
- Los conflictos sociales son vistos como una amenaza, pero también pueden ser canalizados para cambiar la realidad y tener una mejor actuación. En la sistematización se pone en valor al diálogo como componente clave del proceso de transformación.
- Esta nueva mirada solo se hubiera podido identificar al realizar la sistematización de la experiencia.

6.4.2 A nivel profesional

- A partir de la sistematización se puede comprender la importancia de la teoría. Hasta la fecha se había aplicado desde la intuición, la urgencia del contexto, pero no desde un proceso consciente que en definitiva aportará a las competencias profesionales.
- La capacidad de una lectura del contexto social y regional de los profesionales en comunicación permitió realizar estrategias de comunicación según la problemática real y las limitaciones. También permitió aprovechar el contexto social de conflictividad para colocar en los medios de comunicación el diálogo como mecanismo de solución.
- Desarrollar herramientas y espacios de comunicación permitió informar sobre las actividades, las lecciones aprendidas y los retos para el trabajo en conflictividad social

6.4.3 A nivel instrumental

- Al tener una diversidad de actores con una naturaleza e intereses particulares se trabajó la matriz de mensajes por actor con todos los profesionales de la comunicación, y con el aporte del equipo de campo. La información recolectada se usó para diferentes procesos y materiales de comunicación.
- Línea de tiempo del diálogo y conflictividad, la cual permitió identificar en relación del tiempo y espacio el acercamiento y quiebre de las relaciones entre los actores.
- Para la gestión de las actividades se desarrollaron instrumentos de gestión de comunicación, identificación de responsables y recursos necesarios para su ejecución.
- Los canales de comunicación digital se trabajaron con una matriz de contenidos acordes a cada contexto y a los objetivos del proyecto.

6.4.4 A nivel social

- El Perú ha iniciado su cuarto periodo de gobierno democrático continuo. Sin embargo, la desconfianza por la capacidad del Estado para responder y regular la actividad minera influye en la persistencia de la conflictividad social. Las movilizaciones, los enfrentamientos y las paralizaciones son una vía que la población reconoce para que se escuchen las problemáticas que enfrenta, las cuales corresponden al ámbito minero; así como a la demanda insatisfecha en educación, salud, infraestructura y empleo; y la preocupación por las reformas institucionales continuamente postergadas.
- Por lo tanto, es necesario que el comunicador, desde su rol en la generación de mensajes y gestión de canales, aporte en la promoción del diálogo y genere condiciones para buscar su institucionalidad en los diferentes espacios, desde un trabajo articulado con los diferentes actores del Estado, la empresa, la comunidad y la sociedad civil.

CONCLUSIONES

1. La comunicación contribuye a entender el conflicto como una oportunidad para mejorar la intervención y promover el diálogo como vía principal para la transformación de los conflictos socioambientales. Se evidencian grandes aportes en los casos Apurímac Ferrum, Suyamarca y Cerro Verde, donde el punto central es el fortalecimiento de los espacios institucionalizados y la promoción de la participación e involucramiento de las instituciones públicas que permitieron darle continuidad y sostenibilidad. No obstante, a través el proyecto no se logró la transformación del conflicto Conga, pero se aportó a la disminución de la crisis con el despliegue de una red de colaboración y el apoyo a los mediadores; el Gobierno Regional de Cajamarca no contribuyó a generar procesos de diálogo, así como la empresa minera que se opuso rotundamente a aceptar la carencia de una propuesta que no afecte el uso del agua.
2. La comunicación permitió posicionar el proyecto en los diferentes públicos de interés. Se partió desde la propia organización para hacer eficiente la intervención y promover una comunicación horizontal. En paralelo se plantearon estrategias para que fuera reconocida por los propios actores de los conflictos como las comunidades, empresas, organismos del Estado y organismos de cooperación. Se logró que el modelo fuera adoptado por el proyecto “Diálogo Sur” con organizaciones de diferentes países de Latinoamérica como Fundación Avina de Colombia y Brasil, Fundación Futuro Latinoamericano de Ecuador y Fundación Cambio Democrático de Argentina, un proyecto financiado por la Unión Europea.
3. Aún persiste la creencia errónea de que la comunidad debe estar menos informada para que las operaciones mineras pasen desapercibidas. Pero esta falta de información genera la posibilidad de que surjan conflictos, por ello con el desarrollo de capacidades de diálogo multiactor se busca brindar los conocimientos en la materia, disminuir la tensión y generar mayor capacidad de respuesta en los diferentes actores; pues la falta de información de las operaciones mineras y de los conflictos genera desconfianza y temor sobre los cambios, principalmente en las comunidades de influencia minera.

4. La conflictividad en el país es vista desde la resolución de conflictos, mas no desde la transformación. En la sistematización se rescata la identificación de estrategias de comunicación que aportan a la transformación de los conflictos, donde se pone en valor al diálogo multiactor, el cambio de paradigma y la participación de la comunidad.
5. Persiste una idea equivocada de que todo conflicto se da a causa de una mala comunicación, dado que existen problemas subyacentes de insatisfacciones sociales, los cuales limitarán las estrategias de comunicación al corresponder a un abordaje interdisciplinario.
6. Durante el escalamiento del conflicto Conga, se debieron dirigir las estrategias de comunicación a disminuir la polarización en los medios de cobertura regional de Cajamarca y a nivel nacional, los cuales contribuyeron a la polarización y la confrontación de los actores. Esta situación es un reto para cualquier iniciativa, al tener posiciones editoriales y discursos que derivan por intereses económicos o que están alineados con alguna de las partes confrontadas.
7. Las capacitaciones en comunicaciones buscaron fortalecer las capacidades de comunicación y desenvolvimiento de los actores, tanto a nivel verbal como no verbal y uso de herramientas de información y comunicación. Estos fueron desarrollados uniendo a los actores, sin hacer distinciones de su representatividad, permitiendo la unión de los grupos y las alianzas.
8. Trabajar desde las instituciones con una posición enfocada al diálogo y a los procesos de desarrollo permitió generar confianza, siendo los terceros que buscaron mostrar una posición neutra al desarrollo. La bandera fue el diálogo que se buscó elevar frente a todos los actores.

RECOMENDACIONES

1. El profesional de comunicaciones debe tener conocimiento y capacidad de análisis de la realidad nacional, que le permita analizar la coyuntura en relación a los sistemas de cada actor, así como un abordaje al considerar los problemas subyacentes y evidentes. Además, debe conocer la naturaleza de gestión de las fuentes cooperantes, las empresas y el Estado.
2. El abordaje de la comunicación debe darse de manera integral y abarcar el plano institucional y a nivel externo en el público objetivo. Para este fin se deben apoyar en los aportes y herramientas de la comunicación organizacional.
3. Si la intervención se desarrolla en diferentes regiones, es necesario considerar como parte del equipo a un comunicador social para el seguimiento de las acciones, así como para la implementación de las estrategias de comunicación según la lectura social de la región.
4. Al finalizar un proyecto es importante el desarrollo de materiales de comunicación que recojan los aportes de la intervención. Así como para generar un espacio donde se pueda hacer pública la intervención.
5. En el sector de la minería imperan las actitudes machistas. Por ello se debe reforzar la participación de las mujeres en los espacios de diálogo, y en la formación de sus capacidades de liderazgo y participación ciudadana. También es importante crear espacios donde estas expresen y demanden su agenda con las solicitudes particulares de este público.
6. Se deben trabajar estrategias que incluyan el trabajo con periodistas en capacitaciones, pasantías o concursos. Y con las empresas editoriales se debe dar la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial en la generación de contenidos en contextos de conflictividad social.
7. Desde la academia es fundamental que en la formación en Comunicación Social se incorporen cursos y pasantías a las zonas de intervención minera, para la elaboración de un sistema monitoreo y evaluación de las estrategias de comunicación implementadas en diferentes tipos de proyectos, entre ellos, los que están dirigidos a la transformación de los conflictos socioambientales. Con estas herramientas el profesional podrá tener una mejor capacidad para responder y atender los casos de conflictos, así como cuantificar el impacto de

los procesos implementados, basados en instrumentos de verificación y medición.

REFERENCIAS

- Acevedo, J., y Carranza, L. (2013). Conga: un tiempo después. Medios de comunicación, conflicto y diálogo en Cajamarca. *Revista Conexión - Departamento de Comunicaciones PUCP*, 2(2).
- Arango, M., Rodríguez, A., Benavides, M., y Ubaque, S. (2016). Los axiomas de la comunicación humana en Paul Watzlawick. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 33-50.
- Arellano, J. (2011). *¿Minería sin fronteras? Conflicto y desarrollo en regiones mineras del Perú*. Lima: IEP.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2019). *Courses edx*. Recuperado el 30 de 10 de 19, de <https://courses.edx.org/asset-v1:IDBx+IDB34.1x+2T2019+type@asset+block@1.1.5.pdf>.
- Barrantes, R., Cuenca, R., y Morel, R. (2012). *Las posibilidades del desarrollo inclusivo. Dos historias regionales*. Lima: IEP.
- Bedoya, C., Caravedo, J., Moreno, G., Ormaechea, I., y Yeomans, C. (2007). *Manejo constructivo de conflictos y promoción de consensos*. Obtenido de <http://prodialogo.org.pe/sites/default/files/material/files/MCPC.pdf>.
- Beltrán, L. (2009). Un adiós a Aristóteles: la comunicación "horizontal". *Punto Cero*, 13(15).
- Bolaños, N. (2013). *¿Vamos pa' la conga?: los factores detrás del conflicto social en Cajamarca*. Obtenido de Revista La Colmena - Departamento Ciencias Sociales PUCP: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/lacolmena/article/view/12502/13063>.
- Buckles, D. (2000). *Cultivar la paz: conflicto y colaboración en el manejo de los recursos naturales*. Canadá: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Cabrera, M. (2004). *La comunicación y la administración de conflictos*. Lima: s/e.
- Cabrera, M. (2013). *Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis*. Lima: s/e.

- Caravedo, B., Mariscal, P., Salinas, K., y Villacorta, J. C. (s.f.). *Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia*.
- CARE Perú. (2012). *Campaña Nacional por el Diálogo*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=9z7MsmSUGsM>.
- Conforti, F. (2013). *Comentando el libro "Transformación de Conflictos". Pequeño manual de uso de John Paul Lederach*. Obtenido de https://www.academia.edu/4299457/Libro_Lederach.
- Costa, J., y Segalés, S. (2010). Es imposible no comunicar. *Revista Ícono 14*, 8(2), 321-328.
- Cuesta, Ó. (2011). *La comunicación en la transformación de los conflictos*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Defensoría del Pueblo. (2005). *Ante todo, el diálogo*. Lima: s/e.
- Defensoría del Pueblo. (2007). *Los conflictos socioambientales por actividades extractivas en el Perú*. Obtenido de https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/inf_extraordinario_04_07.pdf.
- Defensoría del Pueblo. (2011). *Reporte de conflictos sociales N° 83*. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/07/reporte-83.pdf>.
- Defensoría del Pueblo. (2013). *Home*. Obtenido de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2013/Reporte-Mensual-de-Conflictos->.
- Defensoría del Pueblo. (2016). *Home*. Obtenido de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/>.
- Defensoría del Pueblo. (septiembre de 2017). *El valor del diálogo*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- Defensoría del Pueblo. (2017). *Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 166*. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/07/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-166-Diciembre-2017.pdf>.

- Falcón, M., y Huamán, R. (2016). *La imaginación escrita. Manual de técnicas de redacción expresiva*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Fisas, V. (2006). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria.
- Foy Valencia, P. (2008). *Revistade la Facultad de Derecho de PUCP*. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/3181>.
- Fuertes, C. (2017). *Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/kinesis/conflicto%20social.htm>.
- Galtung, J. (2016). *Polylog*. Obtenido de <https://them.polylog.org/5/fgj-es.htm#s1>.
- García, M. (2014). *Conga: ¿qué significaría quererse?* Obtenido de Revista Argumentos IEP: <https://revistaargumentos.iep.org.pe/wp-content/uploads/2014/07/garciamayo2012.pdf>.
- Gómez, J., y Prada, M. (2014). *Transformación de conflictos mediante el diálogo*. Bogotá: Pro-Offset Editorial.
- Gonzalo, J., y Farré, J. (2011). *Teoría de la comunicación de riesgo*. Barcelona: UOC.
- Gumucio, A. (2004). El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social. *Investigación & Desarrollo*, 12(1), 2-23.
- Incibe. (2015). *Gestión de Riesgos. Una guía de aproximación para el empresario*. Obtenido de https://www.incibe.es/extfrontinteco/img/File/empresas/guias/Guia_gestion_riesgos/guiageestionriesgos.pdf.
- Incibe. (s.f.). *INCIBE-Instituto Nacional de Ciberseguridad de España*. Recuperado el 30 de 10 de 2019.
- Instituto SASE. (2011). *Documento de gestión*. Obtenido de <https://www.sase.com.pe/instituto/nosotros/>.
- Irigoyen, M., y Chávez, J. (2017). *El Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS) como experiencia democrática deliberativa en los procesos socioambientales del Perú, en el siglo XXI*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú : <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10005/IRIGO>

YEN_MARINA_CHAVEZ_JULIO_GRUPO_DE_DIALOGO.pdf?sequence=1
&isAllowed=y.

- Isaza, J. (2015). *Hacia una definición del conflicto desde las ADR*. Obtenido de <http://prodialogo.org.pe/sites/default/files/material/files/isaza.pdf>.
- Kaplún, M. (2002). *Una pedagogía de la comunicación (el comunicador popular)*. La Habana: Caminos.
- Karam, T. (2014). *Introducción a la semiótica de la imagen*. Obtenido de http://portalcomunicacion.com/uploads/pdf/23_esp.pdf.
- Laca Arocena, F. A. (s.f.). *Comunicación en Conflictos Interculturales*.
- Laca, F. (2008). *Comunicación en Conflictos Interculturales. Acta Universitaria, 18(1)*, 5-14.
- Link INC. (s.f.). *Comunicación intercultural y resolución de conflictos*. Obtenido de <http://link-inc.eu/es/ooc/manual/comunicacion-intercultural-y-resolucion-de-conflictos/>.
- Marchiori, M. (enero de 2009). ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? *Diálogos de la Comunicación*, 20.
- Ministerio de Energía y Minas del Perú. (2010). *Guía de participación ciudadana en el subsector minero*. Lima: s/e.
- Ministerio de Energía y Minas del Perú. (2012). *Guía para la implementación de Comité de Monitoreo y Vigilancia Ambiental Participativos*. Lima: s/e.
- Ministerio del Ambiente. (2014). Resolución Ministerial N° 079 de 28 de marzo de 2014. Lima, Perú.
- Moreno, Ó. (2011). *La comunicación en la transformación de los conflictos*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Muñoz, M. (2010). Negociaciones multilaterales. Estrategias a seguir en estas negociaciones complejas. *Punto Medio. PUCP*, 46-53.
- Mut, M., y Breva, V. (2003). *De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario*. Obtenido de

http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79609/forum_2003_39.pdf?sequence=1.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación [FAO]. (2016). *Comunicación para el desarrollo rural*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i4222s.pdf>.

Parra, E., Rojas, L., y Arapé, E. (2008). Comunicación y conflictos: el arte de la negociación. *Negotium*, 10(4).

PCM. (20 de Julio de 2016). *Presidencia Consejo de Minsitros*. Obtenido de Oficina Nacional de Diálogo: <http://onds.pcm.gob.pe/>.

Piñuel, J. (Marzo de 2010). La noción de mediación comunicativa para el análisis y diseño de la comunicación organizacional. *Ícono*, 14, 28.

PNUD. (2011). *Comunicación para el Desarrollo. Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas*. Nueva York: s/e.

PNUD. (2014). *Institucionalidad para el diálogo y la prevención de conflictos. El caso peruano*. Lima: PNUD.

Presidencia de la República. (2017). Decreto Supremo N° 022-2017-PCM de 27 de febrero de 2017. Lima, Perú.

PrevCon. (enero de 2011). *Transformación democrática. Una propuesta para elabardaje de los conflictos sociales*. Lima, Perú: s/e.

PrevCon-PCM. (enero de 2011). *Cuéntalo todo, cuéntalo bien. Manual para cobertura de conflictos sociales*. Lima, Perú: s/e.

PrevCon-PCM. (enero de 2011). *Pautas para procesos de diálogo desde la gestión pública*. Lima, Perú: s.e.

Programa de las Naciones Unidas [PNUD]. (2016). *Diálogo y gobernanza de los recursos naturales en el Perú*. Lima, Perú: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD].

Proyecto Dialoga. (2013). *Alianza por la transformación de conflictos en industrias extractivas*. Obtenido de USAID: http://prodialogo.org.pe/sites/default/files/material/files/sist_proy_dialoga.pdf.

- Proyecto Dialoga. (2013). *Sistematización Proyecto Dialoga*. Lima: s/e.
- Puma, L., y Bedoya, C. (2015). *Transformación de conflictos. Aportes al análisis y abordaje de conflictos para el desarrollo sostenible*. Lima: ProDiálogo, Prevención y Resolución de Conflictos.
- Quevedo, E. (2013). *Taller nacional de comités de monitoreo y vigilancia ambiental participativos*. Obtenido de <http://www.grupodialogo.org.pe/documentos/boletin%20comites%20de%20monitoreo%2010.06.2013%20corregido.pdf>.
- Quintana, A. (2016). *Fuhem*. Obtenido de http://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Conflictos_socioecologicos/conflicto_socioambiental_estrategias%20_manejo.pdf.
- Remy, P. (2015). *Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está contra nuestra?* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC].
- Rico, D. (2016). *Pedagogía sobre los acuerdos de paz en Colombia*. Obtenido de Universidad Autónoma de Colombia: http://www.fuac.edu.co/recursos_web/documentos/ciencias_penales_forenses/Acuerdos_final_Web.pdf.
- Rodríguez, C. (2008). *Lo que vamos quitando a la guerra. Medios ciudadanos en contextos de conflicto armado en Colombia*. Bogotá: s/e.
- Rodríguez, I., Sarti, C., y Aguilar, V. (2015). *Transformación de conflictos socioambientales e interculturalidad*. Mérida: Talleres Gráficos.
- Salas, C. (2015). Concepciones y prácticas de las comunicaciones para la paz. *Anuario de Acción Humanitaria y Derechos Humanos*, 159-188.
- SASE. (s.f.). *Nuestra Historia*. Obtenido de sase.com.pe/grupo-sase/nuestra-historia/.
- Solís, Z. (2012). *La gran transformación de Ollanta*. Obtenido de Revista Ideele: <https://revistaideele.com/ideele/content/la-gran-transformaci%C3%B3n-de-ollanta>.
- USAID Perú. (2013). *Proyecto Dialoga*. Obtenido de YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=UKa8-J_yvmk.

Viloria, J., Daza, A., y Pérez, K. (2016). Dinámicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones. *Ánfora*, 23(40), 169-194.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de participantes del grupo de diálogo, minería y desarrollo sostenible

| Estado | Empresas | Comunidades | Sociedad civil |
|--|---|--|---|
| <p>Gobierno nacional Presidencia del Consejo de Ministros – PCM- Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad Ministerio de Ambiente Ministerio de Energía y Minas Defensoría del Pueblo</p> <p>Gobierno regional y distrital Gobiernos regionales y locales de Apurímac, Cajamarca, Moquegua, Puno, Tacna, Municipalidad distrital de La Encañada, Orcopampa(Arequipa), Municipalidad Provincial de Chumbivilcas (Cusco), Municipalidad de Punta Bombom (Arequipa), Dirección Regional de Agricultura (Tacna)</p> | <p>Activos Mineros, Anglo American, Antamina, Aruntani, Buenaventura, Catalina Huanca Sociedad Minera, Cerro Verde, CIA Minera La Piedrita, Ferrobamba, Grupo Milpo, Lumina Cooper, Rio Alto, Río Tinto, M. A. Morococha, Minera Quechua, MWH Global, Río Tinto, Verde Resources, entre otros.</p> <p>Asociaciones Cámara del comercio Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía</p> | <p>Centro poblado Aruntaya, Titire (Moquegua), Centro Poblado de Mataquita, distrito de Jangas (Ancash), comunidad campesina de Ananea (Puno), Michiquillay (Cajamarca),</p> <p>Líderes participantes del proyecto Dialoga</p> | <p>Organización No Gubernamentales (ONGs),</p> <p>Agencias de cooperación: Cooperación Belga, GIZ (Agencia de Cooperación Alemana), PNUD, Unidad de Apoyo a la Operación Canadiense, USAID.</p> |

Anexo 2. Matriz de presencia en medios de comunicación de la campaña “Un llamado al diálogo”

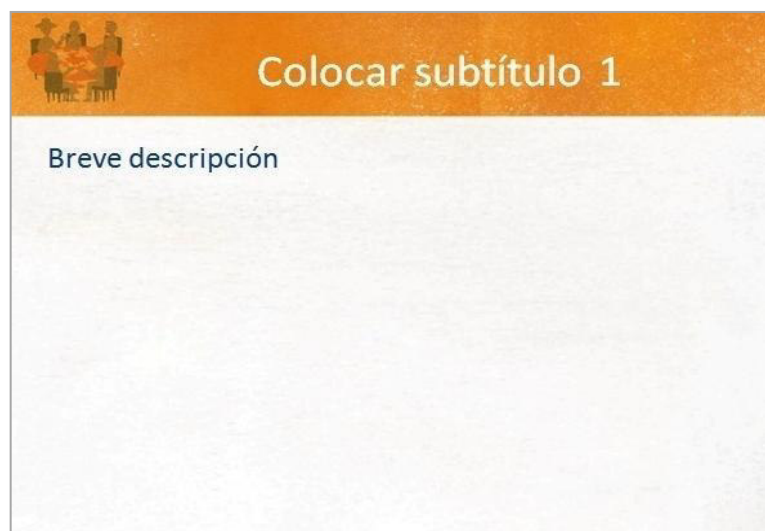
| Nivel | Medio televisivo | Medio radial | Medio escrito | Páginas Webs | Redes Sociales |
|------------------|--|--|--|---|---|
| Alcance Nacional | <p>Agencia ANDINA - sección TV: Emisión de video testimonial (18 jun)</p> <p>TV Perú Noticias - Noticiero Canal 7: entrevista a Iván Ormaechea y Zuider Zamalloa (17 jun)</p> <p>RPP Televisión - Programa Central de Noticias: entrevista a Marcela Aliaga (07 jun)</p> | <p>Radio Programas - La Rotativa del Aire: Entrevista a Iván Ormaechea (14 jun)</p> <p>RPP Noticias – Habla el Norte: entrevista a Omar Varillas (22 jun)</p> <p>Radio San Borja – Programa Hora 10: entrevista a Javier Caravedo (23 jun)</p> | <p>Diario La Primera - Sección Política: Consignan las declaraciones de Omar Varillas (18 jun)</p> <p>Diario Correo - Información general del Colectivo (18 jun)</p> <p>Diario Expreso - Sección Espectáculos: Informan sobre la participación de artistas y personajes públicos en la campaña (17 jun)</p> <p>Diario OJO - Sección Metrolima: Consignan las declaraciones de Omar Varillas (17 jun)</p> | <p>La Mula TV - Programa Paradero Perú: entrevista a Marcela Aliaga y Olinda Orozco (08 jun)</p> <p>Página web del Diario La República: banner de la campaña y link del video (71 mil visitas).</p> | <p>Página web CARE</p> <p>Página web Prodiálogo</p> |

Anexo 3. Plantilla de las presentaciones

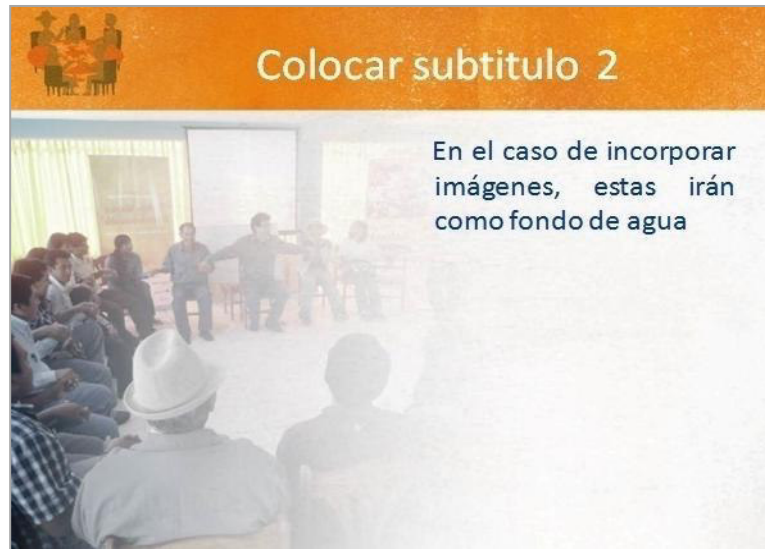
Presentación caratula



Presentación contenido



Presentación con imagen incrustada



Anexo 4. Diseño de Brochure


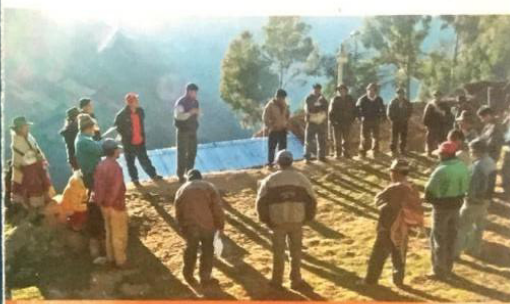
DIALOGA siempre es responsable y coherente con sus principios de transparencia y rendición de cuentas. Así garantizamos la calidad de nuestro trabajo.

Si tiene consultas, quejas o sugerencias, llame a la línea telefónica gratuita:
0800 - 14417


o escriba al correo:
opinion@care.org.pe

CARE Perú
Av. General Santa Cruz 659
Jesús María, Lima, Perú
Telf.: 01 417 1100
Fax: 01 433 4753
postmaster@care.org.pe

www.care.org.pe

PROYECTO DIALOGA



Alianza por la Transformación de Conflictos en Industrias Extractivas

Esta publicación del Proyecto DIALOGA "Alianza para la transformación de conflictos en las industrias extractivas" (2011-2013), es posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en el marco del fortalecimiento de espacios de diálogo multilaterales para la mitigación de conflictos y la construcción de paz en ámbitos de industrias extractivas en el Perú.

Las opiniones expresadas en el documento no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2012-09565. CARE Perú, Av. Gral. Santa Cruz 659, Jesús María. Impreso por Publimag ABC Snc. Calle Colakuyo N° 125, Lima 26. Lima, mayo 2012

¿Quiénes somos?


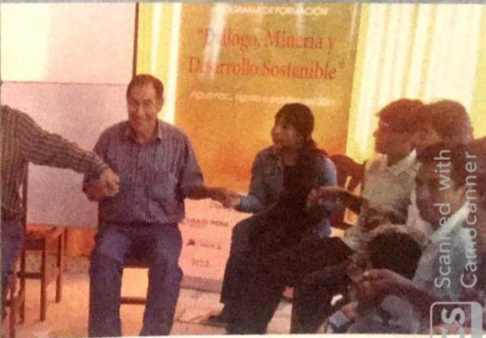
Somos un proyecto que fomenta el diálogo transformador entre el Estado, empresas y población, mediante una alianza de cinco instituciones de la sociedad civil para contribuir con la cultura de paz y con la gobernabilidad del país.

Nuestros enfoques


- Relación persona - persona
- Transformación de conflictos
- Responsabilidad social todos

Nuestros principios

- Imparcialidad
- Derechos Humanos
- Transparencia y rendición de cuentas
- Buena fe e integridad
- Cooperación y participación
- Consenso y corresponsabilidad

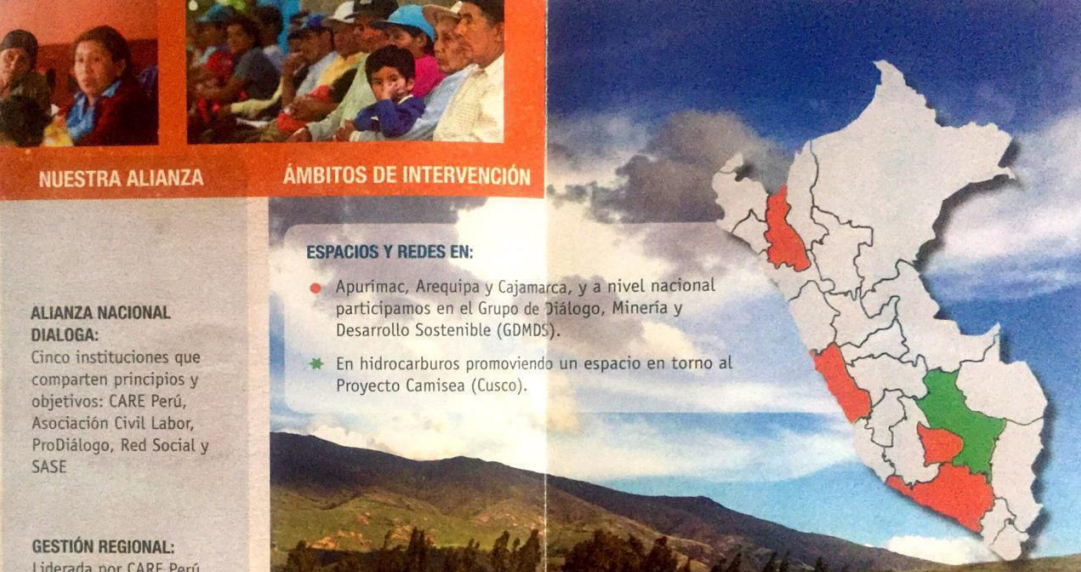



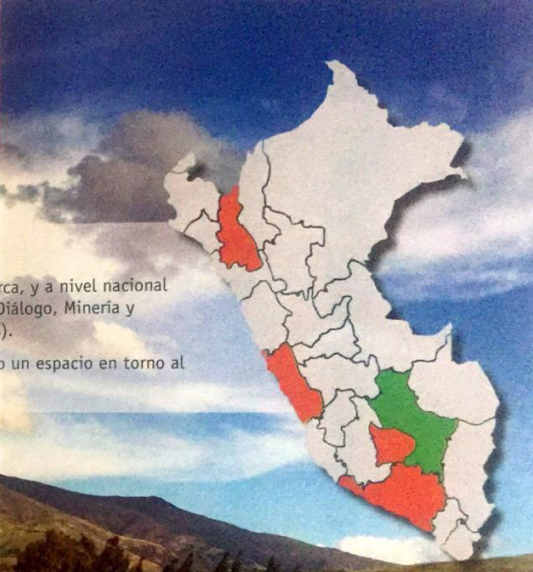
Scanned with
CamScanner





| ¿QUÉ BUSCAMOS? | ¿QUÉ HACEMOS? | ¿CÓMO LO HACEMOS? | NUESTRAS INTERVENCIONES |
|---|---|--|---|
| <p>Contribuir con cambios personales y colectivos necesarios para la transformación positiva de conflictos, la promoción del desarrollo sostenible y la construcción de la cultura de paz en el Perú</p>  | <p>PROMOVEMOS ESPACIOS DE DIÁLOGO MULTIACTOR: ESTADO, SOCIEDAD Y EMPRESA</p> <p>FORTALECEMOS CAPACIDADES Y REDES DE LIDERAZGO</p> <p>IMPULSAMOS BUENAS PRÁCTICAS</p> | <ul style="list-style-type: none"> Identificando, fortaleciendo y articulando actores Promoviendo un clima de diálogo, confianza y respeto Valorando el diálogo legítimo Fortaleciendo capacidades de diálogo para la transformación positiva de conflictos, responsabilidad social y liderazgo Promoviendo redes de intercambio entre líderes nacionales y locales proactivos para gestionar conflictos y convertirlos en oportunidades Construyendo participativa y dialogadamente agendas socioambientales para promover actividades extractivas responsables | <ul style="list-style-type: none"> GRUPO DE DIÁLOGO MINERÍA Y DESARROLLO SOSTENIBLE, A NIVEL NACIONAL ESPACIOS DE DIÁLOGO REGIONALES: AREQUIPA, APURÍMAC Y CAJAMARCA RED NACIONAL DE LÍDERES POR EL DIÁLOGO REDES DE LÍDERES: AREQUIPA, APURÍMAC Y CAJAMARCA GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HÍDRICOS Y MONITOREO AMBIENTAL PARTICIPATIVO ESTUDIOS DE IMPACTO AMBIENTAL ADECUADOS LEY DE CONSULTA PREVIA |



| NUESTRA ALIANZA | ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN |
|--|--|
| <p>ALIANZA NACIONAL DIALOGA: Cinco instituciones que comparten principios y objetivos: CARE Perú, Asociación Civil Labor, ProDiálogo, Red Social y SASE</p> <p>GESTIÓN REGIONAL: Liderada por CARE Perú en Apurímac, Cajamarca y Cusco; y por Labor en Arequipa, en coordinación con instituciones y organizaciones de cada región</p> | <p>ESPACIOS Y REDES EN:</p> <ul style="list-style-type: none"> Apurímac, Arequipa y Cajamarca, y a nivel nacional participamos en el Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMS). En hidrocarburos promoviendo un espacio en torno al Proyecto Camisea (Cusco).  |

Anexo 5. Diseño del Folleto Múltiples miradas al Proyecto Conga



INTRODUCCIÓN

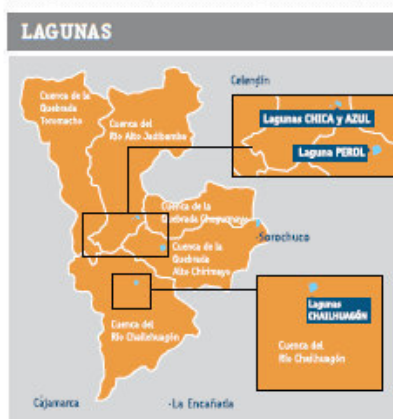
El Estudio de Impacto Ambiental (EIA) del proyecto Conga es, seguramente, el más discutido en la historia minera del país. Sin embargo, las implicancias ambientales para la población en general requieren ser más difundidas. El debate sobre este tema ha sido enriquecido por el Dictamen Pericial Internacional realizado por: Rafael Fernández Rubio, Luis López García y José Martins Carvalho, así como por el informe realizado por Robert Morán. Ambos, junto al Mensaje Presidencial del 20 de abril del 2012, plantean como desafíos una nueva forma de hacer minería en el país, y en ese marco mejorar los procedimientos en materia ambiental. Esta publicación se basa en los

documentos mencionados, especialmente referidos al tema del agua, y tiene por finalidad presentar las observaciones y recomendaciones en torno a cuatro aspectos relacionados con los recursos hídricos en el proyecto: La gestión del agua en los reservorios y en la cuenca; el impacto en las aguas subterráneas; el tratamiento de las aguas ácidas y la cantidad de agua a ser bombeada para el minado.

El proyecto DIALOGA presenta esta publicación como aporte a la información accesible que facilite la reflexión y el debate público hacia una nueva minería en el país.

MAPAS

DATOS DEL PROYECTO CONGA | Empresa: Yanacocha (Newmont 51.35%, Buenaventura 43.65%, IFC 5%).
Producto: Cobre y oro. **Tiempo:** 19 años, con potencial significativo de expansión de reservas.



GESTIÓN DEL AGUA EN LAGUNAS Y CUENCAS

Compensación de volumen de agua de las lagunas con los reservorios

EIA: AMPLIAR OFERTA DE AGUA DE LAGUNAS CON 4 NUEVO RESERVORIOS

2011
Lagunas:
Perol, Chica,
Acaí, Mala → **1,4 Mm³ de agua**

2014
Reservorios:
Perol,
Chailhuagón,
Inferior, Superior (operativo) → **3,2 Mm³ de agua**

RECOMENDACIONES DEL PERITAJE INTERNACIONAL

- La gestión futura de los reservorios debe hacerse en función de las demandas de los usuarios de agua, aprovechando su capacidad de regulación, y no en función de los caudales afectados.
- Estudiar la conveniencia de ampliar la capacidad de los reservorios para optimizar la gestión del agua y mejorar su disponibilidad, mediante la regulación.
- Es imprescindible la creación de un Comité de Acompañamiento responsable de la supervisión y control de las operaciones, principalmente en lo referente al agua.

COMENTARIO DE ROBERT MORÁN

Mina Yanacocha evita discutir los siguientes factores negativos: 1) la probable desecación de numerosos manantiales; 2) la reducción de los caudales de los drenajes naturales en la zona; 3) la probable contaminación de aguas subterráneas y de superficie; 4) el control de los recursos hídricos locales y regionales por parte de una empresa privada; 5) ¿qué entidad pagará, operará y mantendrá este complejo sistema de Ingeniería una vez que cierre la mina?

Gestión del agua superficial en la cuenca

DICTAMEN PERICIAL INTERNACIONAL



RECOMENDACIONES DEL PERITAJE INTERNACIONAL

Incluir entre los beneficiarios futuros del agua regulada en los reservorios al máximo número posible de usuarios (...). Se recomienda que, en el futuro, los reservorios atiendan las demandas de usuarios que captan agua más allá de los límites del Área de Influencia Indirecta declarada en el EIA, si los estudios de regulación garantizan los caudales necesarios.

COMENTARIO DE ROBERT MORÁN

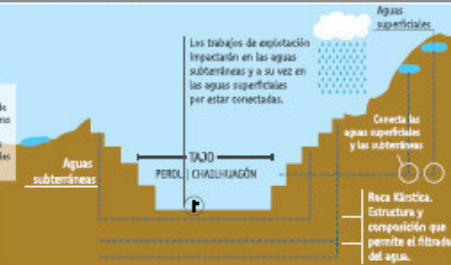
No hay evidencia creíble para pensar que los organismos reguladores en el país tienen el personal o el presupuesto adecuado, ni la influencia política necesaria para supervisar de manera apropiada y hacer cumplir las normas correspondientes en el caso Congo. Las leyes en el Perú no exigen que las empresas den ningún tipo de garantía financiera para cubrir los pasivos que resulten de costos imprevistos al medio ambiente (u otros) a largo plazo, por ejemplo los costos de la gestión y el tratamiento de aguas post-dre.

AGUAS SUBTERRÁNEAS

DICTAMEN PERICIAL INTERNACIONAL



ROBERT MORÁN



RECOMENDACIONES DEL PERITAJE INTERNACIONAL

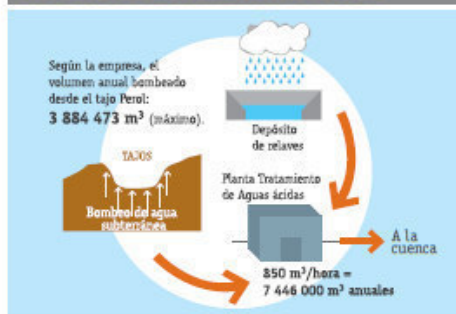
La circulación de las aguas subterráneas tiene lugar a pequeña profundidad y en cortos periodos tras las lluvias. La circulación es marginal en este tipo de tajos y en calizas, por su comportamiento de acuitardo. No se ha reconocido la presencia de acuíferos kársticos o fisivos profundos. La conexión de las aguas subterráneas y superficiales apenas existe o se presenta de manera no significativa.

COMENTARIO DE ROBERT MORÁN

Las aguas superficiales y subterráneas están interconectadas debido a su naturaleza geográfica: roca kárstica. El bombeo de los tajos probablemente generaría impactos negativos sobre los caudales de los manantiales y la recarga de aguas superficiales. Estas conexiones permitirían la contaminación de las aguas subterráneas y superficiales por efluentes y filtraciones de los relaves, desmontes, acopios de mineral, etc.

TRATAMIENTO DE AGUAS ÁCIDAS

PROCESO DE REUTILIZACIÓN DE AGUA



COMENTARIO DE ROBERT MORÁN

El EIA afirma que la planta de tratamiento de aguas ácidas puede tratar 850,000 litros por hora. Si Conga tiene que bombear 379 litros por segundo (l/s), esto implica tratar aproximadamente 1.4 millones de litros por hora, lo cual excede ampliamente la capacidad de la planta.

EIA: RESPUESTA DE YANAQCHA

El agua del tajo Perol será enviada a la planta de tratamiento, tratada conforme a las normas aplicables y retornada al medio ambiente. El valor de 379 l/s, indicado por el Sr. Morán, se refiere a un evento de tormenta de 24 horas que ocurra con una probabilidad de una vez cada 20 años y fue utilizado como parte del estudio de factibilidad (...). La planta de tratamiento de aguas ácidas tiene una capacidad de 850 m³/hora, lo que en términos anuales es 7 444 000 m³, por lo que la capacidad de la planta de tratamiento será suficiente.

BOMBEO DE AGUA PARA MINADO

TASA DE BOMBEO (TAJO PEROL)



EIA CONGA.

Las tasas máximas de bombeo de los tajos Perol y Chailhuagón son de 95 l/s y 10 l/s respectivamente, siendo estas cifras conservadoras.

COMENTARIO DE ROBERT MORÁN

El EIA presenta datos inconsistentes sobre los volúmenes de agua que serían bombeados de los tajos para el minado. Otra estimación del bombeo del tajo Perol es entre 158 litros por segundo (año 2014) y 379 litros por segundo (año 2026), equivalente a entre 59 800 millones y 143 400 millones de litros durante solo 12 años de bombeo. Esta tasa probablemente se incrementaría durante los 17 años de vida de la mina. No se tendrán mediciones confiables hasta varios años después de iniciada la operación.

MENSAJE PRESIDENCIAL

Fecha del discurso: 20 de abril del 2012

- El peritaje internacional tiene el objetivo prioritario de verificar que el equilibrio ambiental esté asegurado, despejar las dudas y garantizar que la población cuente con más agua y de mejor calidad.
- Cuadruplicar la capacidad de almacenamiento de los reservorios para atender mayores demandas de agua, en especial, Sorochuco, Huasmín, La Encañada y Bambamarca.
- Constituir durante el tiempo de vida del proyecto y cierre de mina un Fondo Social con el compromiso activo de la empresa, usado de forma transparente, en acuerdo con las autoridades locales, para el desarrollo de infraestructura social, productiva y de riego.
- Evaluar las alternativas hidrológicas y ambientales para evitar que las lagunas Azul y Chica, sean utilizadas como depósito de desmonte del tajo Perol.
- Actualizar las reglas que establecen las obligaciones ambientales para la minería.
- Fortalecer la fiscalización ambiental a todas las operaciones, generando confianza en el ciudadano de un estado capaz de sancionar malas conductas ambientales e incentivar buenas prácticas.
- Garantizar el acceso al agua como política de Estado prioritaria.

Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente el punto de vista de las instituciones del proyecto DIALDGA.

Anexo 6. Fotografías de la aparición en medios de la campaña “Un llamado al diálogo”

RPP TV- 07.06.12



RPP TV- 24.07.12



Anexo 7. Invitación para desayuno de presentación por cierre del proyecto

**PROYECTO
DIALOGA**

Los representantes de CARE Perú, Asociación Civil Labor, ProDiálogo, Instituto SASE y Red Social tienen el agrado de invitar a Usted al desayuno conversatorio de cierre del proyecto:

**Mitigación de Conflictos en el Perú:
Participación Multiactores y Construcción de Paz
en la Actividad Minera y Actividades Extractivas
“DIALOGA”**

Proyecto apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID.

Fecha: 04 de Setiembre del 2013 | Hora: De 08:30 a 10:30 hrs. | Dirección: Hotel Sol de Oro
Ca. San Martín 305 - Miraflores
Sala Empresarial III - 2º Piso








PROGRAMA ►►

08:30 “Un llamado al diálogo”, Colectivo Dialoga

08:45 Palabras de apertura, Deborah Kennedy-Iraheta - Directora de USAID.

08:50 Panel: Reflexiones sobre el diálogo y la contribución desde la sociedad civil

09:25 Presentación de Video “Experiencia de Dialoga en la promoción del diálogo multiactor”

09:30 Resultados/aprendizajes del proyecto Dialoga

09:45 Perspectivas a futuro ¿Qué sigue hacia adelante?

10:00 Participación y preguntas del público

10:30 Clausura del evento

Las entidades organizadoras agradecen anticipadamente su asistencia.

Anexo 8. Desayuno de cierre del proyecto con la participación de la comunidad, representantes del estado y de empresas



Anexo 9. Taller del colectivo dialoga para la formulación participativa del programa de fortalecimiento de capacidades del Proyecto Dialoga

Lima, 23 y 24 de mayo

1. Presentación

El Proyecto Dialoga tiene como propósito el fortalecimiento de capacidades de líderes y lideresas sociales en diálogo transformador y en transformación de conflictos para contribuir a generar procesos de cambio institucionales y de políticas orientadas al desarrollo de una minería responsable.

En esta dirección el Programa de Fortalecimiento de Capacidades constituye un eje fundamental que debe ser construido participativamente. Para tal efecto se ha previsto la realización del taller.

2. Objetivos:

- Socializar, enriquecer y aprobar participativamente la propuesta del Programa de Fortalecimiento de Capacidades del proyecto
- Definir claramente la estructura organizativa de implementación del Programa de Fortalecimiento de Capacidades del proyecto

3. Resultados esperados

- La propuesta del Programa de Fortalecimiento de Capacidades del proyecto ha sido socializado, enriquecido y aprobado participativamente
- La estructura organizativa de implementación del Programa de Fortalecimiento de Capacidades del proyecto ha sido claramente establecida

4. Metodología

Para el desarrollo fructífero del taller se ha previsto dos actividades previas:

Primera actividad: El envío por parte del responsable de fortalecimiento de capacidades de una primera versión de trabajo que será la base para la discusión.

Cronograma

| Actividad | Responsable | Fecha/plazo |
|--|-------------|-------------|
| Envío de versión previa de trabajo | Rodrigo | 22 de abril |
| Retroalimentación (rarce@care.org.pe ; rarcerojas@yahoo.es) | Todos (as) | 29 de abril |
| Integración de aportes | Rodrigo | 8 de mayo |
| Envío de primera versión de trabajo | Rodrigo | 10 de mayo |
| Revisión del documento y generación de nuevos aportes | Todas (as) | 16 de mayo |
| Envío a responsable de fortalecimiento de capacidades (rarce@care.org.pe ; rarcerojas@yahoo.es) | | 17 de mayo |

Segunda actividad: La realización de un estudio de necesidades de capacitación de los líderes y lideresas que han participado anteriormente en la Red de Líderes⁷. Así mismo implica que se pueda avanzar en el llenado o actualización de la ficha de registro de líderes/lideresas que se encuentra en el ANEXO 2.

Cronograma

| Actividad | Responsable | Fecha/plazo |
|---|---|------------------|
| Envío de ficha de evaluación de necesidades de capacitación | Rodrigo | 23 de abril |
| Planificación de la evaluación de necesidades de capacitación | Socios del Colectivo que han ejecutado procesos de capacitación | 3 de mayo |
| Implementación de la evaluación | Socios | 6 al 10 de mayo |
| Elaboración de informes | Socios | 13 al 17 de mayo |
| Envío al responsable de fortalecimiento de capacidades (rarce@care.org.pe ; rarcerojas@yahoo.es) | Socios | 20 de mayo |

⁷ Revisar en el Anexo la Ficha de Evaluación de Necesidades de Capacitación

El taller tendrá sesiones expositivas sobre los elementos centrales del Programa de Fortalecimiento de Capacidades, preguntas y respuestas así como trabajos grupales y plenarios.

5. Participantes

Integrantes del Colectivo DIALOGA y del personal del Proyecto Diálogo Sur.

6. Programa

Primer día:

| Hora | Sesión | Metodología | Responsable | Observaciones |
|----------------|--|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 8:45 – 9:00 | Registro de participantes | | | |
| 9:00 – 9:05 | Palabras de bienvenida | | Omar | |
| 9:05 – 9:20 | Presentación de participantes | | Todos (as) | |
| | Presentación del programa | | Candida/Todos (as) | |
| | Presentación de reglas de participación | | Rodrigo/Todos (as) | |
| 9:20 – 9:40 | El marco conceptual del fortalecimiento de capacidades | | Rodrigo | |
| 9:40- 10:00 | Preguntas y respuestas | | Rodrigo/Todos (as) | |
| 10:00 | Caracterización básica de | Construcción en plenario | Todos (as) / | A partir del llenado del |

| | | | | |
|------------------|--|--|-------------------------|---------|
| - 11:00 | las/los líderes (as) sociales | ario | Rodrigo | ANEXO 2 |
| 11:00 - 11:20 | Receso | | | |
| 11:20 - 11:50 | Definición de objetivos de la capacitación Indicadores de capacitación | Construcción en plen ario | Todos (as) / Rodrigo | |
| 11:50 - 12:20 | Requisitos para la selección de las y los participantes | Revisión y enriquecimiento de propuesta | Todos (as) / Rodrigo | |
| 12:20 - 13:00 | Perfil del egresado del programa de fortalecimiento de capacidades | Revisión y enriquecimiento de propuesta | Todos (as) / Rodrigo | |
| 13:00 -14:30 | Almuerzo | | | |
| 14:30 - 15:00 | Presentación del estudio de necesidades de capacitación | Exposición, preguntas y respuestas | CARE | |

| | | | | |
|------------------|---|---------------------------------------|--------------------------------|--|
| | CARE | | | |
| 15:00 – 15:30 | Presentación del estudio de necesidades de capacitación LABOR | Exposición, preguntas y respuestas | LABOR | |
| 15:30 – 16:00 | Presentación del estudio de necesidades de capacitación RED SOCIAL | Exposición, preguntas y respuestas | RED SOCIAL | |
| 16:00 – 16:20 | Receso | | | |
| 16:20 – 18:30 | Inducción sobre el sistema de monitoreo de casos. | | PRODIÁLOGO (Omar Elías) | |

Segundo día:

| Hora | Sesión | Metodología | Responsable | Observaciones |
|------------------|--|----------------------|-------------|---------------|
| 9:00 – 9:30 | Organización de la estructura modular del fortalecimiento de capacidades | Exposición dialogada | SASE | |
| 9:30 – 11:00 | Elaboración de la estructura curricular | Plenario | Todos (as) | |
| Receso | | | | |
| 11:00 – 13:00 | Elaboración de la estructura curricular | Plenario | Todos (as) | |
| 13:00 – 14:30 | Receso | | | |
| | | | | |
| 14:30 – 15:00 | Revisión de los indicadores de capacitación | Plenario | Todos (as) | |
| 15:00 – 16:00 | Organización para la implementación del Programa | | Todos (as) | |
| 16:00 – 16:20 | Receso | | | |
| 16:20 – 17:00 | Conclusiones Compromisos | | Todos (as) | |

7. Materiales y equipos:

- 20 copias impresas a doble cara de la propuesta base del Programa de Fortalecimiento de Capacidades
- 20 copias del programa del taller
- 20 copias de la presentación en powerpoint (dos vistas por página)
- Multimedia/Proyector
- 200 Tarjetas de cartulina de varios colores (aprox de 15 cm x 18 cm)
- Cajas de marcadores gruesos para papel de varios colores
- Marcadores de pizarra acrílica de varios colores, mota para pizarra acrílica.

Logística:

- Alquiler de local
- Contratar alimentación: 2 almuerzos y 4 refrigerios (para los dos días del taller)
Privilegiar frutas para los talleres

Anexo 10. Ficha de evaluación de necesidades de capacitación de líderes y lideresas sociales

A. Indicaciones generales:

Cada institución (CARE, SASE, LABOR, RED SOCIAL) enviará por vía digital la presente ficha de evaluación a los líderes y lideresas que han participado/participación en la Red de Líderes Sociales solicitando puedan llenar las fichas. Las fichas deberán ser devueltas a la institución como máximo el día 10 de mayo. Posteriormente (entre el 13 al 17 de mayo) cada institución realizará la sistematización y respectivo informe. Este informe se compartirá con el Responsable de Fortalecimiento de Capacidades.

Tener presente que estos resultados son muy importantes como insumos para el taller de fortalecimiento de capacidades a celebrarse entre el 23 y 24 de mayo.

El Programa de fortalecimiento de capacidades será una integración entre las necesidades de capacitación y la visión estratégica del proyecto.

B. Necesidades de capacitación:

1. Mis necesidades de capacitación como LIDER / LIDERESA

| Preguntas | Respuestas |
|--|------------|
| 1.1. ¿Cuáles son mis necesidades de capacitación en conocimientos como líder/lideresa? | • |
| 1.2. ¿Cuáles son mis necesidades de capacitación a nivel de habilidades y destrezas para mejorar mi desempeño como líder/lideresa? | • |
| 1.3. ¿Cuáles son mis necesidades de capacitación a nivel de aptitudes/actitudes para mejorar mi desempeño como líder/lideresa? | • |

2. Mis necesidades de capacitación como practicante del DIALOGO TRANSFORMADOR

| Preguntas | Respuestas |
|---|------------|
| 2.1. ¿Cuáles son mis necesidades de capacitación para ser un buen practicante del diálogo transformador? | • |
| 2.2. ¿Cuáles son las competencias personales que necesito mejorar para ser un buen practicante del diálogo transformador? | • |
| 2.3. ¿Cuáles son las competencias sociales (o relacionales) que necesito mejorar para ser un buen practicante del diálogo transformador? | • |

3. Mis necesidades de capacitación como practicante de la TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

| Preguntas | Respuestas |
|---|------------|
| 3.1. ¿Cuáles son mis necesidades de capacitación para ser un buen practicante de la transformación de conflictos? | • |
| 3.2. ¿Cuáles son las competencias personales que necesito mejorar para ser un buen practicante de la transformación de conflictos? | • |

3.3. ¿Cuáles son las competencias sociales (o relacionales) que necesito mejorar para ser un buen practicante de la transformación de conflictos? •

Anexo 11. Registro de líderes/lideresas

Datos Generales

1. Nombres _____ y
Apellidos _____
2. Edad _____ 3. Sexo (Masculino / Femenino)
4. Estado civil: a. Soltero(a) b. Casado(a) c. Viudo (a) d. Conviviente
5. Lugar _____ de _____ Nacimiento
(Distrito/Ciudad/Provincia) _____
6. Ocupación _____ Tipo de trabajo: a.
Fijo b. Estable
7. Lugar de residencia _____
8. Primer idioma _____ Otros
idiomas _____
9. Datos de contacto:

| | |
|-----------------------------|--|
| Teléfono fijo casa | |
| Celular | |
| Teléfono de centro laboral | |
| E-mail (correo electrónico) | |
| Skype | |

Educación

10. Instrucción académica:

- a. Primaria Completa b. Primaria Incompleta c. Universidad Completa
d. Universidad Incompleta e. Técnico f. Ninguno

Participación/Organización

11. Nombre de la Organización que participa actualmente o la última que participó

12 Ubicación: _____

13. Tipo de organización:

a. Asociación b. Agrupación c. Organización Comunal

e. Otro _____

14. Cargo actual o desempeñado:

15. Aproximadamente, cuantos años participa en esta organización:

Capacitación

16. Cursos y capacitaciones en los que ha participado. Marque la letra y complete:

| | Temática | Organizado por: |
|---|------------------------|-----------------|
| A | Capacidad de liderazgo | |
| B | Vigilancia Ciudadana | |
| C | Impacto de la minería | |
| D | Conflictos ambientales | |
| E | Otro (especificar) | |

17. Cursos y capacitaciones que le gustaría participar para mejorar su desempeño como líder o lideresa social

| |
|---|
| - |
| - |
| - |
| - |

RECOJO DE INFORMACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE LOS LÍDERES SOCIALES

NOMBRE Y APELLIDO:

COMUNIDAD/LOCALIDAD: _____

DNI: _____

ORGANIZACIÓN AL QUE PERTENECE:

MARCAR CON UN ASPA LAS CAPACITACIONES EN LAS QUE PARTICIPÓ:

| | |
|--|---------|
| 2011: MÓDULO 1 - El Sistema y el liderazgo Transformador | (___) |
| MÓDULO 2 – Escenario de la conflictividad social y la minería dentro del sistema | (___) |
| MÓDULO 3 – Transformación de Conflictos | (___) |
| 2012: MÓDULO 1 - El Sistema y el liderazgo Transformador | (___) |
| MÓDULO 2 – Escenario de la conflictividad social y la minería dentro del sistema | (___) |
| MÓDULO 3 – Transformación de Conflictos | (___) |

Responda con total sinceridad las siguientes preguntas:

1. En algún conflicto reciente que haya involucrado a su comunidad o localidad, ¿pudo usted identificar los distintos intereses de los actores involucrados en dicho conflicto?

2. ¿Usted cree que podría cumplir un rol como conciliador y mediador entre los diferentes intereses en juego dentro de un conflicto social? ¿Por qué?

3. ¿Usted considera que un conflicto social es también una oportunidad de generar vínculos entre los actores en conflicto? ¿Por qué?

4. ¿Considera usted que un conflicto social es también una oportunidad de generar desarrollo? ¿Por qué?

5. Puede decir que los acuerdos llegados en la resolución de conflictos mencionados en la pregunta anterior son: (Marcar con un aspa la opción que seleccione)

a. Muy útiles b. Útiles c. Poco útiles

6. En la búsqueda de una solución a un conflicto social ¿quiénes de las siguientes participaciones le otorga sostenibilidad a su solución? (sostenibilidad = solución permanente). (Puede marcar más de una alternativa):

a. Institución del Estado b. Empresa privada c. Iglesia
d. Organizaciones sociales e. ONG

7. ¿Cuáles son las acciones claves y estrategias que usted aplica frente a un conflicto?

8. ¿Cuáles considera Usted que son las acciones más eficientes a largo plazo para abordar un conflicto?

9. En caso de conflicto ¿a qué instancia acude para que defienda sus intereses o los de la organización a la que pertenece?

a. Defensoría del Pueblo b. Ministerio Público c. Fiscalía Ambiental d. Policía e. Nacional
f. Rondas g. ONG h. Gobierno Regional

10. ¿En qué lugar comparte usted sus experiencias como líder social en la gestión de un conflicto?

a. Comunidades b. Espacios de diálogo d. ONG e. Asambleas f. Rondas
g. campesinas h. Otros. e. Ninguna

11. En caso de conflicto ¿a qué instancia acude para informarse?

- a. Comunidades b. Espacios de diálogo d. ONG e. Asambleas f. Rondas
g. campesinas h. Otros. e. Ninguna

12. ¿Qué rol cree usted que cumple en el sistema en el que vive?

13. ¿Qué significa transformar un conflicto?

14. ¿Qué significa liderar para la transformación de conflictos?

15. ¿Qué opinión tiene sobre la minería?
